GROUPE RATP

2014

RAPPORT D'ACTIVITÉ ET DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

NOS 6 VALEURS

LE RESPECT

Le respect est une condition essentielle à la pratique de notre mission. Respecter, c'est dépasser les idées reçues, dialoguer, se connaître, se comprendre, pour savoir gérer la diversité à la fois des collaborateurs et des voyageurs pour mieux vivre ensemble les bonnes règles du "savoir-voyager".

L'HUMAIN

Les femmes et les hommes sont, pour nous, le bien le plus précieux. Investir dans l'humain n'est pas un coût, c'est la source première de notre excellence, de notre performance, de notre rentabilité.

LE PROFESSIONNALISME AU SERVICE DE NOS CLIENTS

Nous exerçons chaque métier avec l'exigence de la sécurité absolue. Nous mettons l'excellence de nos savoir-faire et nos expertises au service de la satisfaction de chacun de nos clients.

L'ATTACHEMENT À L'INTÉRÊT GÉNÉRAL

Nous pensons qu'une vision à court terme est incompatible avec le métier du transport. La RATP est une entreprise de service public, socialement responsable et solidaire aussi bien en interne qu'en externe. Elle contribue activement au développement durable des villes et investit pour les générations futures en proposant des solutions pérennes, performantes, sûres et une qualité de service supérieure pour le voyageur, tout en restant compétitive.

LE GOÛT DU DÉFI

Notre histoire nous a habitués à relever des défis sans précédent. Nous sommes prêts et déterminés à relever ceux qui nous attendent : innover et être compétitifs, lancer et gérer de grands projets de transport public, nous développer en Île-de-France, en France et à l'international, transformer notre entreprise et sa culture. Nous affronterons ces défis avec expertise et passion, sans jamais tomber dans la facilité ni sacrifier la sécurité ou l'humain.

L'OUVERTURE

Être à l'écoute des attentes de nos clients et de nos parties prenantes est la base de notre efficacité. Nous ouvrir à des cultures variées, géographiques et entrepreneuriales constitue une formidable source de richesse et de développement.

SOMMAIRE

2 VISION

Message du président

Conseil d'administration

Comité exécutif

Organigramme

Vision 2020 : sur la bonne trajectoire

14 2014, UNE BELLE ANNÉE !

Implantation mondiale : 14 pays, 4 continents

365 jours dans la vie du Groupe

Résultats clés

28 MOBILISÉ SUR TOUS LES FRONTS

Un plan d'investissements sans précédent

Ligne 14, épine dorsale du Grand Paris

Développements en France et à l'international

50 PRIORITÉ AUX VOYAGEURS

Une référence mondiale en matière de service

Au rendez-vous du contrat Stif

Promouvoir une culture urbaine

66 UN ACTEUR ENGAGÉ

Un employeur attractif

Un dialogue social vivant

Un acteur engagé dans les territoires

Pour une mobilité durable

82 EXTRAITS FINANCIERS & RSE

État du résultat global

Bilan consolidé

Flux de trésorerie

Informations sociales, environnementales et sociétales

À SAVOIR

Les photographies qui illustrent la couverture et les têtes de chapitre sont l'œuvre de Gueorgui Pinkhassov, une figure de l'agence Magnum Photos. À Casablanca, Florence, Londres, Paris et Séoul où le groupe RATP exploite des réseaux de transport, le photographe est allé saisir les multiples expressions de la mobilité urbaine. Ces photographies ont été exposées de juin à septembre 2014 sur le réseau RATP d'Île-de-France.

UNE TRAJECTOIRE VERTUEUSE

LE GROUPE A FAIT PREUVE D'UNE DYNAMIQUE REMARQUABLE EN 2014, AVEC DE BONS RÉSULTATS OPÉRATIONNELS ET FINANCIERS. SA CROISSANCE A ÉTÉ PORTÉE PAR LE DÉVELOPPEMENT DE L'OFFRE EN ÎLE-DE-FRANCE ET LA RÉUSSITE DE SES FILIALES.

PIERRE MONGIN
Président-directeur général

QUE FAUT-IL RETENIR DES RÉSULTATS 2014 ?

La performance du groupe RATP est particulièrement remarquable. Le chiffre d'affaires a encore progressé de 3,4 % à 5 257 millions d'euros. Le trafic voyageurs de l'Epic progresse de 3 % à 3,2 milliards de voyages, grâce à l'extension du réseau tramway, au renforcement de l'offre de bus et à la politique sociale du Stif en matière de tarifs. Le chiffre d'affaires des filiales progresse de 13,7 % à 914 millions d'euros, et constitue désormais près de 17,4 % des revenus du Groupe. En tenant compte des filiales mises en équivalence selon la quote-part détenue par le Groupe, cette contribution s'élève même à 1,2 milliard d'euros. Elles sont profitables dans toutes les zones du monde.

Avec un résultat net proche de 300 millions d'euros, le Groupe se place ainsi parmi les entreprises de transport public les plus rentables en Europe. Ces résultats ont permis de dégager une capacité d'autofinancement consolidée proche du milliard d'euros au niveau de l'Epic, pour la première fois de son histoire. L'objectif fixé pour 2020 est atteint ! C'est essentiel, car cela donne les moyens de financer la modernisation des infrastructures. L'endettement du Groupe reste en baisse – en dépit des investissements –, pour la deuxième année consécutive. Cette bonne santé permet également d'attirer les talents, avec 4 300 personnes recrutées ou intégrées en 2014. Les commandes de la RATP ont par ailleurs généré de l'activité pour 25 000 emplois chez les sous-traitants en 2014.

CES BONS RÉSULTATS PROFITENT-ILS AUX VOYAGEURS ?

Oui, car la RATP réinvestit la quasi-totalité de son résultat. Avec les moyens abondés par ailleurs par le Stif, les investissements en Île-de-France ont atteint le niveau record de 1 580 millions d'euros en 2014. Près de 470 millions d'euros ont été consacrés à l'accroissement de la capacité de transport. Outre le renforcement de l'offre de bus et l'extension rapide du réseau tramway, la RATP mène de front trois prolongements de lignes de métro (1, 12 et 14) et des études pour l'extension des lignes 11 vers Rosny – Bois-Perrier et

Les bons résultats 2014 confortent la stratégie du Groupe

14 vers Orly. Plus d'1,1 milliard d'euros ont été, dans le même temps, dédiés au renouvellement et à la rénovation du matériel avec l'acquisition de nouveaux trains pour le RER A et les lignes de métro 1 et 9, et à la modernisation des infrastructures et équipements. Ces investissements soutenus ont permis d'améliorer la qualité de service dans deux domaines clés : la régularité et la propreté. En 2014, douze lignes de métro ont dépassé les objectifs de production aux heures de pointe fixés par les indicateurs du Stif. Sur la ligne B, la régularité a augmenté de cinq points. Les moyens mis en œuvre pour améliorer la propreté des stations de métro portent leurs fruits, avec des indicateurs en hausse de 6 % entre 2012 et 2014, et de 7 % pour les gares du RER B. Nous allons poursuivre ces efforts, en les concentrant notamment sur le RER A qui reste encore en deçà des attentes de nos clients.

La RATP a les moyens de financer la modernisation de ses infrastructures

QU'EN EST-IL DES FILIALES ?

Le chiffre d'affaires de RATP Dev, qui regroupe nos activités transport, a progressé de 14,2 % à 888 millions d'euros. L'année 2014 a été particulièrement faste à l'international où RATP Dev réalise désormais 71 % de son activité. Aux États-Unis, ses équipes ont mis en service le tramway de Tucson et lancé une nouvelle activité de bus touristiques à New York. Au Royaume-Uni, aujourd'hui première zone d'activité devant la France, RATP Dev s'est encore renforcée avec le développement du

UN CONTRAT STIF AMBITIEUX EN MATIÈRE D'INVESTISSEMENTS ET DE QUALITÉ DE SERVICE

réseau de tramway de Manchester, l'acquisition de London Sovereign et les bus touristiques de « The Original Sightseeing Tour » à Londres. En Inde, elle a mis en service la première ligne de métro de Mumbaï. La signature du contrat pour l'exploitation du futur réseau de bus de Riyad en Arabie Saoudite est une première concrétisation de ses grandes ambitions dans cette région du monde. En France, RATP Dev a remporté l'appel d'offres d'Aix-les-Bains, et bénéficié d'une forte croissance organique en Île-de-France et en Rhône-Alpes. Avec les appels d'offres remportés, RATP Dev vise en 2015 un taux de croissance au moins égal à celui de 2014.

ET L'ACTIVITÉ D'INGÉNIERIE ?

Systra, notre filiale d'ingénierie commune avec la SNCF, a également réalisé un excellent exercice, affichant une croissance de 18 %, soit plus que l'objectif, et un résultat net en hausse de 55 %. Ses commandes en portefeuille à la fin de l'exercice 2014 dépassaient le milliard d'euros, soit deux années de chiffre d'affaires. Outre sa contribution au Grand Paris Express, elle est associée au design du métro de Jeddah en Arabie Saoudite, ainsi qu'au développement des métros d'Hanoi au Vietnam, de Bakou en Azerbaïdjan et de Doha au Qatar. Notre filiale Ixxi a, de son côté, remporté un premier contrat au Royaume-Uni.

LA MAÎTRISE DES DÉPENSES PUBLIQUES AFFECTE-T-ELLE L'ACTIVITÉ ?

La rareté de l'argent public est un phénomène mondial et les autorités publiques sont devenues très sélectives dans le choix des projets. En France, les collectivités confrontées à une baisse de leurs dotations réduisent les prestations dans leurs appels d'offres (plages horaires moindres ou allègement de dessertes). Nos équipes savent répondre à ces demandes mais c'est un phénomène auquel notre secteur n'était pas habitué. La situation en Île-de-France est très différente. Le financement du transport public repose sur des bases solides et saines, avec une contribution des entreprises fondée sur les salaires qui continuent de croître. Le Stif a ainsi pu mettre en œuvre, depuis le début de notre contrat 2012-2015, une politique dynamique de croissance

RATP Dev réalise 71 % de son chiffre d'affaires à l'international

de l'offre, qui produit ses effets avec une hausse du trafic voyageurs. Cette politique doit pouvoir être maintenue, compte tenu des besoins importants, en grande couronne notamment.

COMMENT ABORDER LE PROCHAIN CONTRAT AVEC LE STIF ?

La RATP a rempli les objectifs du contrat qui va s'achever en 2015 : les programmes d'investissements sont réalisés dans les délais et les budgets fixés. Les indicateurs de qualité de service, qui ont été durcis au début du contrat, montrent une réelle amélioration. L'entreprise réduit ses coûts, avec un nouveau gain de productivité de 1,6 % en 2014. Son bénéfice est quasiment entièrement réinvesti au service des voyageurs. Avec le Stif, nous avons aujourd'hui une relation « gagnant/gagnant ». Nous désirons un contrat qui soit aussi ambitieux en matière d'investissements et d'amélioration de qualité de service. Nous devons conserver des règles du jeu stables. Elles nous permettent d'anticiper, et notamment de recruter les compétences nécessaires pour tenir les échéances des projets ambitieux qui nous attendent.

QUEL EST LE RÔLE DU GROUPE DANS LE GRAND PARIS ?

L'année 2014 a vu le lancement en juin des travaux du prolongement nord de la ligne 14 vers Mairie de Saint-Ouen. Début 2015, la Société du Grand Paris a transféré à la RATP la maîtrise d'ouvrage de l'ensemble des études et travaux portant sur l'extension sud de cette ligne jusqu'à l'aéroport d'Orly. C'est le savoir-faire des équipes d'ingénierie du Groupe, leader mondial du métro automatique, qui est une nouvelle fois reconnu. La ligne 14, dont la RATP assurera l'exploitation, sera la colonne vertébrale du Grand Paris Express. Elle va permettre de doubler la ligne B du RER qui ne peut plus à elle seule répondre au flux croissant des migrations nord-

sud quotidiennes. La RATP, qui sera le gestionnaire d'infrastructures de l'ensemble du nouveau réseau, travaille en étroite collaboration avec la Société du Grand Paris pour optimiser les coûts de maintenance d'une infrastructure qui sera encore en service le siècle prochain. Enfin, le Groupe se prépare à être candidat à l'exploitation du Grand Paris Express quand le Stif lancera ses appels d'offres.

ET EN MATIÈRE DE TRANSITION ÉNERGÉTIQUE ?

Le Groupe entend être une référence dans ce domaine. L'année 2014 a été marquée par l'arrivée des premiers bus hybrides sur le réseau francilien, et la mise en service de trains et rames plus économes en énergie, comme le MI09 sur le RER A en Île-de-France. Le lancement du plan Bus2025 doit aboutir à une flotte constituée à 80 % de véhicules électriques et 20 % de bus au biogaz, avec « zéro émission, zéro particule, zéro bruit ». Dès 2015, la RATP va, dans ce but, expérimenter avec le Stif les premiers bus standards électriques commandés en 2014.

LE GROUPE EST-IL PRÊT À AFFRONTER LA CONCURRENCE ?

Le Groupe est sur une trajectoire positive définie dans son plan d'entreprise *Vision 2020*. En Région Île-de-France, l'Epic a su se transformer en profondeur ces dernières années. Ses efforts continus de productivité, grâce à l'adoption de nouveaux modes d'organisation, se traduisent dans ses résultats : le chiffre d'affaires a progressé de 25 % depuis 2006 et le bénéfice net a été multiplié par 6,5. La dette est maîtrisée. En Île-de-France, le Groupe a démontré sa capacité à être un partenaire fiable pour le Stif et est un acteur clé du Grand Paris. Les filiales renforcent la croissance, avec une internationalisation grandissante des activités. Cette dynamique vertueuse s'appuie sur la mobilisation des salariés autour d'objectifs clairs, un management impliqué – qui a toujours été associé à la stratégie – et un dialogue social permanent. Les équipes sont mobilisées autour d'une priorité : la satisfaction des clients.

L'automatisation des lignes 1 et 4 du métro francilien confortera le Groupe dans son *leadership* mondial en matière de métro automatique de grand gabarit, un mode en pleine expansion. Il s'impose aussi progressivement comme l'un des leaders mondiaux du tramway, avec un réseau francilien qui transporte quotidiennement un million de voyageurs et les multiples références acquises en Amérique du Nord, en Europe, au Maghreb et en Asie. Fort de ces atouts, le Groupe va poursuivre en confiance son développement à l'international et y porter ses valeurs, notamment la première d'entre elles : l'humain. ◆

objectif du plan Bus2025 : zéro émission, zéro particule, zéro bruit

LE GROUPE EST SUR UNE EXCELLENTE DYNAMIQUE. CELLE-CI S'APPUIE SUR DES SALARIÉS MOBILISÉS AUTOUR D'OBJECTIFS CLAIRS ET SUR UN DIALOGUE SOCIAL PERMANENT

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION EST LE LIEU OÙ SE DÉCIDE LA STRATÉGIE : TROIS COMMISSIONS TRAVAILLENT NOTAMMENT SUR LES THÉMATIQUES RELATIVES À LA MODERNISATION, AUX QUESTIONS ÉCONOMIQUES, À LA STRATÉGIE, À L'INNOVATION, AUX SERVICES AUX CLIENTS. UN COMITÉ D'AUDIT APPORTE SON EXPERTISE PRINCIPALEMENT SUR LES COMPTES, LE PROGRAMME DE L'AUDIT INTERNE, LA POLITIQUE DE MAÎTRISE DES RISQUES.
LES QUESTIONS LIÉES À LA COMPÉTITIVITÉ DE L'ENTREPRISE SONT ÉTUDIÉES DANS LE CADRE D'UN GROUPE DE TRAVAIL.

15
24
26
18
29
28
25
2
11
8
3
7
13
10
6
27
4
5
1

21
31
22
17
12
19

15
26
18
25
28
2
7
13
27
5

Représentants de l'État

1 **Marie-Anne Bacot**
Membre du conseil général de l'environnement et du développement durable

2 **Denis Charissoux**
Sous-directeur à la direction du budget

3 **Jean Daubigny**
Préfet de la région Île-de-France et préfet de Paris

4 **Gilles Leblanc**
Directeur régional et interdépartemental de l'équipement et de l'aménagement durable en Île-de-France

5 **Solenne Lepage**
Directrice de participations Transports à l'Agence des participations de l'État

6 **Pierre Mongin**
Président-directeur général de la RATP

7 **Roland Peylet**
Conseiller d'État

8 **Augustin de Romanet**
Président-directeur général d'Aéroports de Paris

9 **Catherine Sueur**
Directrice générale déléguée de Radio France

Personnalités choisies en raison de leurs compétences dans le domaine des transports ou des politiques de déplacement

10 **Xavier Girre**
Président du Directoire de XAnge Private Equity et de XAnge Capital, filiales de La banque postale

11 **Patrice Raulin**
Ancien président de la société Lyon-Turin Ferroviaire

Personnalités issues des milieux socio-économiques

12 **Michèle Bellon**
Ancienne présidente d'ERDF

13 **Chiara Corazza**
Déléguée générale de Paris Île-de-France capitale économique

14 **Sophie Mahieux**
Directrice générale du Crédit Municipal de Paris

Représentants des clients des transports collectifs

15 **Michel Babut**
Fédération nationale des associations d'usagers des transports

16 **Stéphane Bernardelli**
Union nationale des associations familiales

Élus des communes ou groupements de communes concernés par l'activité de l'entreprise

17 **Gilles Carrez**
Député du Val-de-Marne,
Président de la commission des finances,
Maire du Perreux-sur-Marne

18 **Annick Lepetit**
Députée de Paris et conseillère de Paris

Représentants élus du personnel

19 **Laurence De Wilde-Ghikh**
Élue sur la liste soutenue par l'UNSA

20 **Abdel-Halim Lalouani**
Élu sur la liste soutenue par FO

21 **Didier Le Pahun**
Élu sur la liste soutenue par l'UNSA

22 **Karen Pagnini**
Élue sur la liste soutenue par SUD

23 **Fabrizio Piras**
Élu sur la liste soutenue par la CGT

24 **Philippe Richaud**
Élu sur la liste soutenue par la CGT

25 **Michel Rizzi**
Élu sur la liste soutenue par la CGT

26 **Gilles Roué**
Élu sur la liste soutenue par la CGT

27 **Alain Ternois**
Élu sur la liste soutenue par la CFE-CGC

Personnalités siégeant au conseil

28 **François Poupard**
Commissaire du Gouvernement, directeur général des infrastructures, des transports et de la mer du ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie

29 **Noël de Saint Pulgent**
Chef de la mission de contrôle économique et financier des transports

Secrétaire du conseil d'administration

30 **Emmanuel Pitron**
Secrétaire général du groupe RATP

Assistent au conseil

31 **Jean-Marc Cador**
Secrétaire du Comité régie d'entreprise

Les membres du Comex

LE COMITÉ EXÉCUTIF

PRÉSIDÉ PAR PIERRE MONGIN, PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL, LE COMITÉ EXÉCUTIF COMPREND NEUF MEMBRES DOTÉS DE RESPONSABILITÉS PLEINES ET ENTIÈRES SUR UN OU PLUSIEURS DÉPARTEMENTS DONT ILS SONT LES RÉFÉRENTS OPÉRATIONNELS ET QUOTIDIENS.

1 **Pierre Mongin**

Président-directeur général

2 **Alain Le Duc**

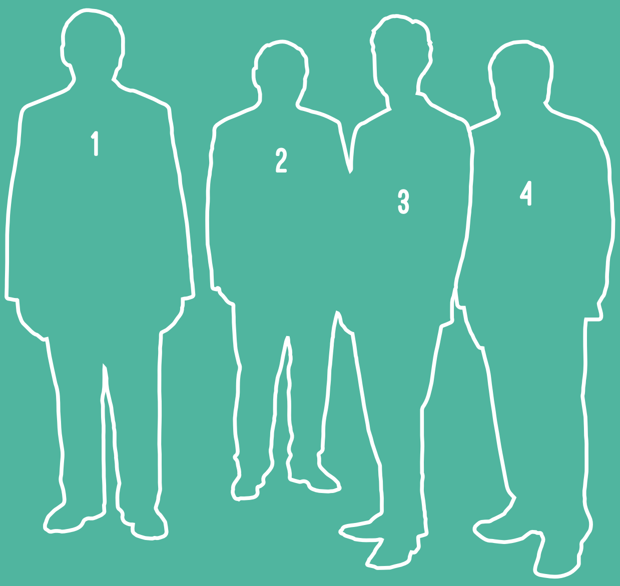
Directeur financier

3 **Emmanuel Pitron**

Secrétaire général du groupe RATP, stratégie et coordination

4 **Philippe Martin**

Directeur général adjoint, opérations de transport et de maintenance



⑤ Christian Galivel

Directeur général adjoint,
projets, ingénierie et investissements

⑥ Serge Reynaud

Directeur général adjoint,
directeur des ressources
humaines groupe,
gestion et innovation sociales

⑦ François-Xavier Perin

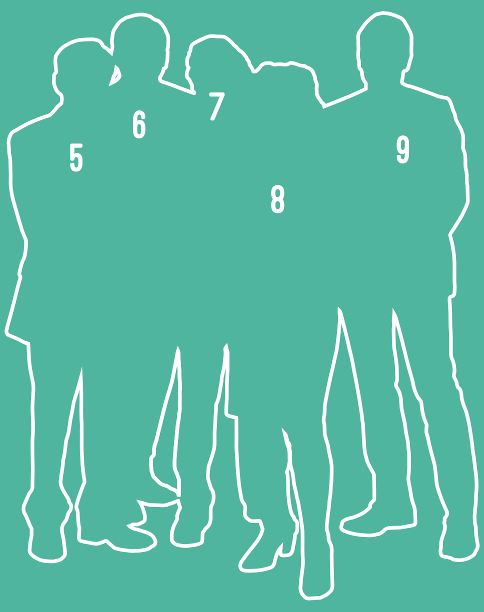
Président du directoire RATP Dev

⑧ Isabelle Ockrent

Directeur,
communication et marque

⑨ Franck Avice

Directeur,
services, relation clients, espaces



organigramme

AU 31 MARS 2015

PIERRE MONGIN
Président-directeur général
PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE RATP DEV FILIALE EXPLOITATION

CAMILLE BONENFANT-JEANNENEY
DIRECTRICE DU CABINET DU PRÉSIDENT
Secrétaire du comité exécutif

ÉRIC DYEVRE
Gestion des infrastructures
DIRECTEUR

XAVIER LÉTY
Contrat Stif
DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL

PASCALE DUGOS
Audit et Inspection générale
DÉLÉGUÉE GÉNÉRALE

PHILIPPE MARTIN
Opérations de transport et de maintenance
DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT
Permanence générale

- **CYRIL CONDÉ** — RER — Réseau express régional
- **MICHEL DAGUERREGARAY** — MTS — Métro, transport et services
- **PATRICE LOVISA** — BUS — Bus et tramway
- **SYLVIE BUGLIONI** — MRF — Matériel roulant ferroviaire
- **MARIE-CLAUDE DUPUIS** — MRB — Matériel roulant bus

FRANCK AVICE
Services, relation clients, espaces
DIRECTEUR
Services, relation clients, espaces

- **FRANCK AVICE** — SEM — Services et espaces multimodaux
- **PATRICIA DELON** — CML — Commercial
- **OLIVIER DUTHUIT** — M2E — Maintenance des équipements et systèmes des espaces

Promométro
Filiale valorisation des espaces

Ixxi
Filiale services France et international

Médiateur RATP et délégué aux victimes

FRANÇOIS-XAVIER PERIN
PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE RATP DEV
RATP Dev
Filiale d'exploitation-maintenance France et international

CHRISTIAN GALIVEL
Projets, ingénierie et investissements
DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT
Grand Paris
Investissements
Contrôle général de sécurité

- **MARYLÈNE COURIVAUD** — DIT — Développement, innovation, territoires
- **LAURENT FOURTUNE** — MOP — Maîtrise d'ouvrage des projets
- **JEAN-MARC CHAROUD** — ING — Ingénierie
- **THIEN THAN-TRONG** — SIT — Systèmes d'information et de télécommunication

VICE-PRÉSIDENT
DE SYSTRA
FILIALE INGÉNIERIE

JÉRÔME MARTRES
Sécurité ferroviaire
DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL

EMMANUEL TRAMOND
Cadres supérieurs
DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL

NICOLAS BLAIN
CHEF DE CABINET

ALAIN LE DUC
Performance économique et financière
DIRECTEUR FINANCIER
CGF
Contrôle de gestion et finances

RÉMI FEREDJ
VAL
Valorisation immobilière, achats, logistique

SEDP
Filiale de développement patrimonial

LOGIS TRANSPORTS
Filiale en charge du logement des salariés de la ratp

EMMANUEL PITRON
Stratégie et coordination
SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DU GROUPE
SDG
Services de la direction générale
Secrétariat du conseil d'administration

DANIEL CHADEVILLE
JUR
Juridique

JEAN-MARC NOVARO
SEC
Sécurité

PHILIPPE VAPPEREAU
MANAGEMENT DES RISQUES
Délégué général

- correspondant informatique et libertés
- statégie et analyse de marchés

TELCITÉ | NAXOS
Filiale télécom

ratp i

ISABELLE OCKRENT
Communication et marque
DIRECTEUR
COM
Communication et marque

ÉLÉONORE LACROIX
FONDATION RATP
Secrétaire générale

SERGE REYNAUD
Gestion et innovation sociales
DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT
DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES GROUPE
GIS
Gestion et innovation sociales

LÉGENDES

Membres du comité exécutif

Filiales

• missions

Vision 2020

SUR LA BONNE TRAJECTOIRE

LES RÉSULTATS OBTENUS PENDANT LES DEUX PREMIÈRES ANNÉES DU PLAN STRATÉGIQUE *VISION 2020* SONT EN LIGNE AVEC LA TRAJECTOIRE FIXÉE, NOTAMMENT SUR LE PLAN FINANCIER ET SUR CELUI DE LA CROISSANCE.

Le plan stratégique *Vision 2020*, adopté en 2012, structure la feuille de route du groupe RATP : construire son avenir en Île-de-France et accélérer son développement en France et à l'international. Il intègre des objectifs ambitieux et exigeants. Pour gagner encore en efficacité, Pierre Mongin a fixé trois défis à relever, désormais déclinés en quatorze chantiers opérationnels.

1er défi
Mieux satisfaire les clients au quotidien

Les chantiers :

- améliorer la performance et la qualité de service des lignes A et B du RER francilien, avec la SNCF ;
- désaturer la ligne 13 du métro et réussir le prolongement de la ligne 14 ;
- automatiser la ligne 4 pour rester à la pointe des automatismes ;
- proposer des mobilités alternatives ;
- renforcer la lutte contre la fraude. ◆

L'EXPERT
EMMANUEL PITRON
Secrétaire général du groupe RATP

Insuffler une nouvelle dynamique

Les objectifs du plan *Vision 2020* adoptés fin 2012 restent pertinents. Les grandes tendances que nous avions identifiées se sont plutôt renforcées : les finances publiques vont rester durablement sous contrainte ; le secteur va se concentrer autour d'acteurs internationaux majeurs ; le monde va encore s'urbaniser et se densifier ; la prise de conscience collective et mondiale des enjeux environnementaux va se renforcer ; le numérique va révolutionner nos métiers et le rapport avec nos clients et nos salariés.
Le cap fixé reste inchangé, notamment d'un point de vue financier. Aujourd'hui, tous les indicateurs financiers et de qualité de service sont sur une tendance positive. Améliorer notre rentabilité reste cependant une priorité. Nous devons conserver une croissance rentable, optimiser les moyens financiers à notre disposition, fournir le meilleur service au meilleur coût. Le Groupe va être également confronté à un renouvellement générationnel avec un nombre important de départs à la retraite. Nous devons donc renforcer l'attractivité de l'entreprise vis-à-vis des jeunes.
À cinq ans des échéances de *Vision 2020*, les nouvelles orientations stratégiques adoptées à l'occasion du renouvellement du mandat du président Mongin doivent ré-impulser une dynamique managériale sur les grands enjeux. ◆

"Nos objectifs ne sont pas que financiers. Il nous faut adopter une démarche transversale autour de *Vision 2020*."

2e défi
Être exemplaire en matière de développement durable

Les chantiers :
- réussir le plan Bus2025, avec un réseau 100 % électrique ou biogaz ;
- s'engager pour une ville dense avec 2000 logements construits dans Paris d'ici 2024 ;
- faire de la santé et de la qualité de vie au travail une priorité. ◆

3e défi
Développer le Groupe, affronter la concurrence

Les chantiers :
- mobiliser le Groupe pour gagner l'exploitation des futures lignes du Grand Paris Express (15, 16, 17, 18) ;
- affirmer le *leadership* du Groupe sur le tramway ;
- améliorer la compétitivité, la performance, la qualité et les processus de management pour gagner les appels d'offres ;
- renforcer la performance des investissements et de l'ingénierie interne ;
- structurer l'offre pour les touristes et les clients occasionnels ;
- développer les parcours et la mobilité dans le Groupe. ◆

Les 12 objectifs de vision 2020

- **Être dans le top 5 mondial** des opérateurs de transport collectif urbain avec un chiffre d'affaires Groupe de 7,5 milliards d'euros en 2020 (+50 % par rapport à 2012).
- **Réaliser 30 % du chiffre d'affaires Groupe** en dehors de l'Epic (Île-de-France).
- **Réaliser au moins 1 % de productivité dans l'Epic** en moyenne annuelle.
- **Dégager 1 milliard d'euros par an** de capacité d'autofinancement.
- **Maîtriser la dette de l'opérateur de transport** et du gestionnaire d'infrastructures.
- **Accroître le trafic voyageurs de 20 %.**
- **Améliorer sensiblement** la note de satisfaction des clients de 7 sur 10 pour l'Epic.
- **Réduire les émissions de gaz à effet de serre** (GES) et la consommation énergétique de 15 % par km x voyageur d'ici à 2020.
- **Améliorer la satisfaction des salariés** au-delà de 7,3 sur 10 pour l'indicateur de l'Epic et mesurer la satisfaction des salariés des principales filiales.
- **Assurer la promotion sociale** de 1 000 salariés par an.
- **Améliorer la présence au travail** et réduire les accidents du travail.
- **Féminiser** les recrutements et les promotions.

2014, UNE BELLE ANNÉE !

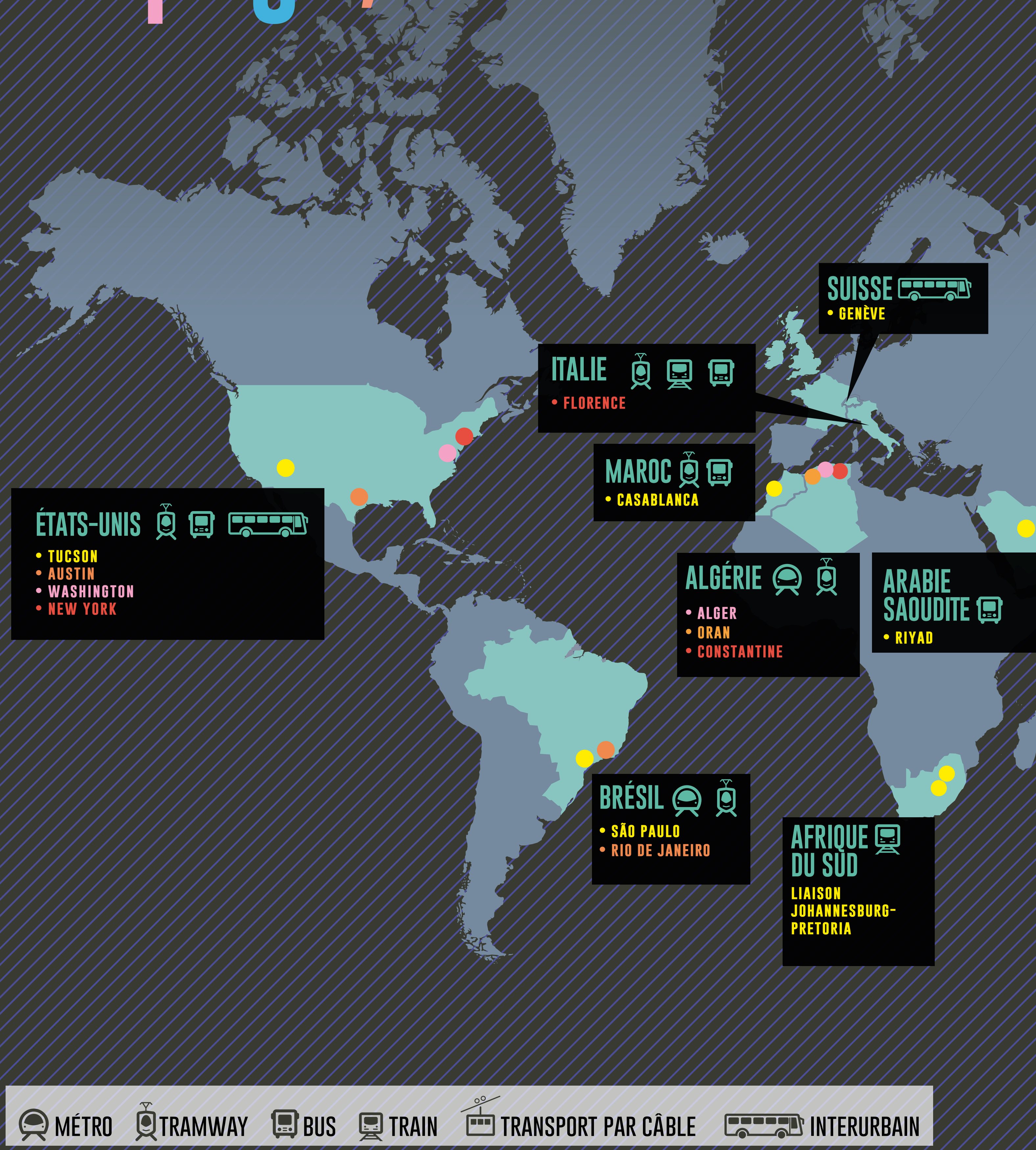
«Ville de contraste, Londres est forte, provocante... constructiviste, design!»
Gueorgui Pinkhassov

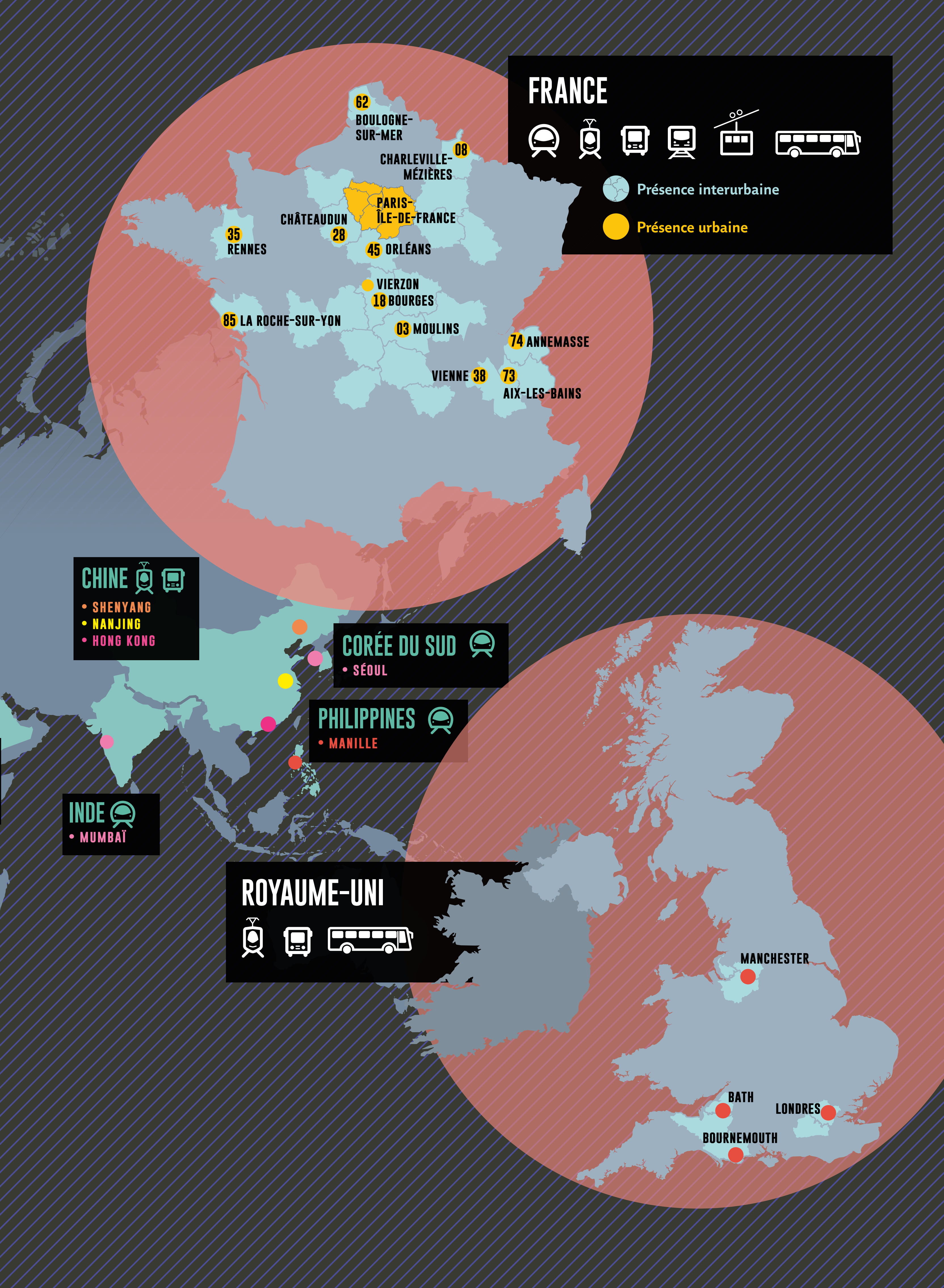
Londres

- Implantation mondiale : 14 pays, 4 continents
- 365 jours dans la vie du Groupe
- Résultats clés

IMPLANTATION MONDIALE :

14 pays, 4 continents




FRANCE
Présence interurbaine
Présence urbaine
62
BOULOGNE-SUR-MER
08
CHARLEVILLE-MÉZIÈRES
PARIS-ÎLE-DE-FRANCE
CHÂTEAUDUN
28
35
RENNES
45 ORLÉANS
VIERZON
18 BOURGES
85 LA ROCHE-SUR-YON
03 MOULINS
74 ANNEMASSE
VIENNE 38
73
AIX-LES-BAINS
CHINE
• SHENYANG
• NANJING
• HONG KONG
CORÉE DU SUD
• SÉOUL
PHILIPPINES
• MANILLE
INDE
• MUMBAÏ
ROYAUME-UNI
MANCHESTER
BATH
LONDRES
BOURNEMOUTH

365 JOURS

Dans la vie du groupe

JANVIER

Lozère, 61e gare accessible

Profondément réaménagée à l'issue de travaux de modernisation de près de deux ans, la gare de Lozère (RER B) à Palaiseau devient la 61e gare (sur 65) du réseau RATP rendue accessible aux personnes en situation de handicap. Ce chantier s'inscrit dans le programme de mise en accessibilité de l'ensemble du réseau RER engagé par la Région Île-de-France, le Stif et la RATP. ◆

FÉVRIER

Accord sur les carrières des cadres

Un accord sur la rémunération et le déroulement de carrière de l'encadrement au sein de l'Epic RATP a été signé avec trois organisations syndicales. Il place le développement des compétences, des expertises et des responsabilités au cœur du dispositif d'avancement tout en assurant plus de clarté dans les règles d'attribution et plus d'équité pour l'ensemble de l'encadrement. ◆

L'EXPERT PHILIPPE MARTIN

Directeur général adjoint, opérations de transport et de maintenance

RER B : les bénéfices d'une gestion commune

Sur le RER B, co-exploité avec la SNCF, l'indicateur du Stif mesurant la régularité du service a progressé de cinq points en 2014. Ce bond en avant est lié à la création d'une desserte cadencée sur deux voies dédiées sur le tronçon nord, mais il est surtout le résultat de la mise en place d'une gestion commune de la ligne par nos deux entreprises. Depuis l'origine, cette ligne B – empruntée quotidiennement par 900 000 voyageurs – est gérée au sud de la gare du Nord par la RATP, et au nord par la SNCF. Une Direction de ligne unifiée (DLU) regroupe désormais une trentaine de salariés de la RATP et de la SNCF sous la responsabilité d'un directeur unique. Ce dispositif a été complété, fin 2013, par l'installation d'un Centre de commandement unique (CCU) à la gare de Denfert-Rochereau, accueillant les équipes RATP et SNCF. Celui-ci réunit ainsi dans un même lieu tous les acteurs en charge, en temps réel, de la gestion des circulations des trains et de l'information voyageurs, du nord au sud de la ligne. Cette nouvelle organisation a facilité la mise en place de méthodes d'exploitation communes, dans le respect des spécificités, des règles et des systèmes propres à chaque entreprise, notamment en matière de sécurité. Son efficacité a permis d'améliorer, dès 2014, la régularité sur le RER B, par une gestion concertée des incidents, une meilleure réactivité et une information voyageurs cohérente et plus instantanée. ◆

"La poursuite de la modernisation de la ligne B va encore nous aider à progresser."

MARS

Ligne 14 : objectif Nord

Le prolongement de la ligne 14 vers Mairie de Saint-Ouen débute, avec l'octroi, le 27 mars, du premier marché de génie civil (tunnel sud et deux nouvelles stations). Le 11 juin, Jean-Paul Huchon, président du conseil régional d'Île-de-France et président du Syndicat des transports d'Île-de-France (Stif), Anne Hidalgo, maire de Paris et Pierre Mongin, président-directeur général de la RATP posent la première pierre de ce chantier, première étape du Grand Paris Express. ◆

AVRIL

contrat signé au qatar !

Systra et son partenaire Parsons remportent un nouveau contrat stratégique au Moyen-Orient : le management de projet ainsi que la supervision de la réalisation et des essais de la phase 1 du métro de Doha, au Qatar, pour une mise en service en 2019. Après le succès rencontré à Riyad, en Arabie Saoudite en 2013, Systra confirme ainsi son *leadership* sur le marché de l'ingénierie des infrastructures de transport public. ◆

Plus de 1 000 bus à Londres !

RATP Dev se renforce au Royaume-Uni, son premier marché, avec l'acquisition de l'entreprise London Sovereign (140 bus, 12 lignes dans la capitale britannique). RATP Dev exploite désormais plus de 1 000 bus dans l'agglomération londonienne, dont plus de 130 bus hybrides et quatre bus 100 % électriques. ◆

un nouvel habillage au service des voyageurs

« Trait d'union », un nouvel habillage pour les stations et gares de la RATP, est mis en place dans six sites pilotes, avant un déploiement progressif. Conçu pour faciliter les parcours et l'accès à l'information, ce système de signes illustre un des aspects de la politique de la RATP pour répondre aux attentes des voyageurs en matière de service. Elle mène en effet différents projets dans ce domaine : habillage et rénovation de ses espaces, posture de service des salariés et développement de nouveaux canaux d'information voyageurs, notamment grâce au numérique. L'ambition est de devenir une entreprise de référence en matière de service. ◆

365 JOURS

dans la vie du Groupe…

MAI

Le prolongement de la ligne 11 est acté

Le prolongement de 6 km de la ligne 11 du métro francilien vers Rosny – Bois-Perrier, avec six nouvelles stations, est déclaré «d'intérêt public». En novembre, la Société du Grand Paris signe une première convention de financement pour les études de ce projet d'extension. En fin d'année, la RATP et le Stif votent l'avant-projet de ce prolongement et l'adaptation des stations existantes, pour un coût global de 1,3 milliard d'euros. ◆

Découvrir New York avec Open Loop

RATP Dev lance, sous la marque Open Loop, une offre de circuits touristiques urbains à New York (15 bus à impériale et deux itinéraires au cœur de Manhattan). Leader sur ce marché du *sightseeing* à Paris, le Groupe part à la conquête d'une ville parmi les plus visitées au monde. ◆

Les voyageurs constatent une baisse des incivilités dans les transports

Pour la première fois depuis sa création, l'Observatoire des incivilités dans les transports en commun relève une baisse du nombre d'incivilités constatées par les voyageurs dans les transports en commun franciliens en 2014. Selon l'étude réalisée par TNS Sofres, la fréquence des incivilités dont les voyageurs ont été témoins a baissé de 8 % par rapport à 2012. Des résultats qui encouragent l'entreprise à poursuivre ses actions, notamment à travers une quatrième saison de sa campagne «Restons civils sur toute la ligne». ◆

JUIN

85 SECONDES ENTRE 2 RAMES !

L'intervalle entre les rames automatiques de la ligne 14 lors de l'hyper-pointe du matin à Paris tombe à 85 secondes – contre 95 secondes en 2013 – permettant le passage de huit métros automatiques de plus par heure. Aucun autre métro de grande capacité ne propose un intervalle aussi réduit au monde. La ligne bénéficie d'un ambitieux plan de modernisation «Ligne 14 : cap sur le Grand Paris» pour demeurer une référence du Groupe, à l'approche du lancement des appels d'offres pour les futures lignes automatiques 15, 16, 17 et 18. ◆

Mumbaï a son métro

La cinquième agglomération du monde découvre le métro ! Mise en service par la *joint-venture* RATP Dev Transdev Asia, la première ligne de métro de Mumbaï (Inde) relie les banlieues est et ouest de cette ville de 18 millions d'habitants. Elle va faire gagner trois heures de trajet aux 600 000 voyageurs qui y sont attendus chaque jour. La formation des 600 nouveaux collaborateurs nécessaires à l'exploitation de la ligne s'est appuyée sur l'expertise acquise pour la ligne 9 du métro de Séoul (exploitée par la *joint-venture*). ◆

Automatisation de la ligne 4

Un financement de 100 millions d'euros est voté par le Stif pour l'automatisation de la ligne 4 du métro francilien. Le succès de l'automatisation de la ligne 1 a montré l'intérêt d'une telle opération pour les voyageurs. Ce nouveau projet complexe de modernisation d'une ligne existante confortera le *leadership* mondial incontesté du groupe RATP dans le domaine des métros automatiques. ◆

JUILLET

1er tramway aux États-Unis !

C'est la première ligne de tramway du Groupe sur le continent nord-américain : la Sun Link de Tucson compte 18 stations et s'étend sur 6,2 km, dans la deuxième agglomération de l'Arizona (près d'un million d'habitants). Près de 60 000 personnes ont emprunté le *streetcar* durant ses trois premiers jours d'exploitation. McDonald Transit – filiale de RATP Dev en charge de l'exploitation et de la maintenance – a travaillé pendant 18 mois avec les autorités de Tucson pour le recrutement et la formation du personnel, et pour les phases de test et de mise en service. ◆

AOÛT

coup de jeune pour un viaduc

Chantier phare de l'été, la rénovation du viaduc de la ligne 6 du métro francilien est emblématique de la mission de gestionnaire d'infrastructures de la RATP. Renouvellement des voies et du ballast, remplacement des verrières de deux stations… Les travaux ont nécessité la fermeture partielle de la ligne en juillet/août, avec la mise en place d'un service de bus de remplacement. Un vaste dispositif de communication a accompagné les voyageurs durant ces travaux, dans les gares et les stations, mais aussi à distance grâce au *e-alerting*, au site ratp.fr et au compte Twitter de la ligne. ◆

365 JOURS
dans la vie du Groupe ...

SEPTEMBRE

visiter Londres avec RATP Dev

Avec l'acquisition de The Original London Sightseeing Tour (TOT), RATP Dev confirme ses ambitions sur le marché en pleine croissance des circuits touristiques urbains. TOT est leader sur ce créneau à Londres, avec plus d'un million de clients par an. Le Groupe est désormais présent à Paris, New York et Londres, trois grandes métropoles touristiques, et dans le sud de l'Angleterre. ◆

OCTOBRE

BUS2025 est lancé

La RATP lance le projet Bus2025. Flotte 80% électrique et 20% biogaz, bus accessibles à toutes les personnes en situation de handicap, intermodalité et insertion dans le paysage urbain, information multimodale en temps réel et parcours de porte à porte... La feuille de route est riche pour le groupe de travail d'experts et d'élus mis en place sur ce projet. ◆

L'EXPERTISE RATP À MANILLE

RATP Dev va accompagner pendant vingt ans le consortium Manila LRT pour l'exploitation, la maintenance et l'extension de la ligne 1 du métro de Manille ainsi que la formation du personnel local. Le prolongement de 10 km de ce premier métro léger implanté aux Philippines en 1984 est un projet phare de la capitale. ◆

NOVEMBRE

un réseau de bus pour Riyad

RATP Dev et son partenaire saoudien Saptco remportent l'appel d'offres pour le futur réseau de bus de Riyad (93 lignes, 1 000 bus). Leur société commune assurera la mise en place, l'exploitation et la maintenance de ce réseau à créer entièrement pour la capitale saoudienne, (5,7 millions d'habitants). Un premier succès majeur pour les deux partenaires, dans un pays riche en projets de mobilité urbaine. ◆

Manchester airport en tramway

L'aéroport de la grande cité des Midlands est désormais relié à son agglomération par un mode de transport rapide, sûr et durable. L'inauguration d'une septième ligne avec un an d'avance sur le calendrier fait du réseau de tramway exploité par Metrolink, filiale de RATP Dev, l'un des plus importants d'Europe et le premier du Royaume-Uni. ◆

un accord sur l'accompagnement des parcours professionnels

La direction de l'entreprise et quatre organisations syndicales ont signé un nouvel accord sur l'accompagnement des parcours professionnels et de la mobilité couvrant la période 2015 - 2019. Cet accord formalise la politique de l'entreprise en matière de parcours professionnels et prévoit notamment le maintien de la rémunération des salariés opérateurs lors d'une mobilité et la reconnaissance pour les salariés de l'encadrement des parcours nécessaires au développement du Groupe. ◆

DÉCEMBRE

Deux tramways de plus en Île-de-France !

Deux nouvelles lignes sont inaugurées à une semaine d'intervalle : le T6 sur pneu – 28 rames de 46 mètres qui accueillent jusqu'à 255 passagers – et le T8 en fourche (ou « Tram'Y »), qui offre une fréquence record de trois minutes sur le tronçon central. Le tramway francilien exploité par la RATP compte désormais près de 100 km de ligne, permettant le transport quotidien de 900 000 voyageurs. Le groupe RATP est devenu un acteur de référence mondiale sur ce mode de transport en plein essor. ◆

Aix-les-Bains choisit RATP Dev

La Communauté d'agglomération du Lac du Bourget (18 communes de Savoie dont Aix-les-Bains) confie à RATP Dev l'exploitation du réseau de bus Ondéa, à partir du 1er janvier 2015. Plusieurs nouveautés : la création d'une ligne principale cadencée toutes les 20 minutes desservant les principaux points de l'agglomération, ainsi que celle d'un service de transport pour les personnes à mobilité réduite. ◆

création de 2 000 logements à Paris

La RATP signe un protocole d'accord avec la Ville de Paris pour la création de 2 000 logements dans la capitale avant 2024, dont au moins 50 % de logements sociaux, à l'occasion de restructurations de ses sites industriels. Huit emplacements ont été identifiés dans six arrondissements. Après les 4 000 logements construits en vingt ans, le Groupe confirme sa forte implication dans l'aménagement urbain. ◆

Résultats clés

Tramway T6 au terminus de Châtillon – Montrouge, en Île-de-France.

Nouvelle progression du chiffre d'affaires

> CA consolidé du Groupe 2014 : **5 257 M€,** CONTRE 5 083 M€ EN 2013 PRO FORMA 2014, SOIT **+ 3,4 %**

> contribution des filiales au CA du Groupe : **914 M€,** soit **17,4 %** CONTRE 804 M€, SOIT 15,8 % EN 2013 **objectif :** UNE PART DES FILIALES DE 30 % DU CA EN 2020

> RATP Dev : **885 M€** de CA consolidé, SOIT UNE CROISSANCE DE 14 %

Cette croissance est portée par la hausse de l'offre en Île-de-France et par la dynamique des filiales. Elle est principalement liée à l'internationalisation toujours plus importante de RATP Dev qui réalise désormais plus de 70 % de son chiffre d'affaires à l'international. ◆

DES RÉSULTATS SOLIDES

- **Ebit 2014 : 516 M€**
  (contre 526 M€ en 2013 pro forma 2014)

- **Résultat net part du Groupe* : 298 M€**
  (contre 293 M€ en 2013)

- **Capacité d'autofinancement : 990 M€**
  (contre 911 M€ en 2013) + 8,6%

Avec un Ebit de 516 millions d'euros et un résultat net part du Groupe de 298 millions d'euros, le groupe RATP affiche de nouveau une performance économique qui lui permet de continuer d'investir tout en réduisant sa dette. La capacité d'autofinancement, qui atteint 990 millions d'euros, couvre largement les investissements nets de subventions. ◆

(*) Référentiel IFRS (International Financial Reporting Standards).

GAIN DE PRODUCTIVITÉ : 1,6 POINT

LA POURSUITE DES EFFORTS POUR RÉDUIRE LES COÛTS DE PRODUCTION ET PROGRESSER EN EFFICACITÉ A PERMIS DE NOUVEAUX GAINS DE PRODUCTIVITÉ. LES DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT ONT AINSI ÉTÉ MAINTENUES EN 2014 À 3 474 M€, SOIT UNE HAUSSE DE MOINS DE 1 % EN UN AN.

Tramway T8.

CHIFFRES CLÉS EPIC RATP (ÎLE-DE-FRANCE)

- **CA comptes sociaux : 4 676 M€** (CONTRE 4 591 M€, SOIT + 1,9 %)
- **Ebit : 506 M€** (CONTRE 522 M€, SOIT 10,8 % DU CA)
- **CAF 956 M€** (CONTRE 861 M€, SOIT + 11 %)
- **Résultat net : 311 M€** (CONTRE 284 M€)

UN ENDETTEMENT EN BAISSE

- **Endettement net consolidé au 31 décembre 2014 : 5 020 M€** (contre 5 183 M€ en 2013).

Pour la deuxième année consécutive, le Groupe confirme la baisse de son endettement.
Le *gearing* du Groupe (ratio dettes financières/fonds propres) poursuit sa tendance à la baisse, à 1,6 au 31 décembre 2014, contre 1,73 en 2013. L'objectif du plan stratégique *Vision 2020* est de le ramener à un niveau inférieur ou égal à 1. ◆

Train MI09 sur le RER A en Île-de-France.

Nouveaux investissements records en île-de-France

Avec 1 580 millions d'euros en Île-de-France en 2014, la RATP poursuit, avec l'appui du Stif, sa politique d'investissements ambitieuse, au service des voyageurs.

> 1 580 M€ investis en île-de-France en 2014

(CONTRE 1 513 M€ EN 2013, +4 %)

Ces investissements records ont été consacrés à hauteur de :

- 1 110 millions d'euros à la modernisation des infrastructures ainsi qu'au renouvellement et à la rénovation des matériels roulants (nouveaux trains MI09 pour le RER A ; MF01 et MP05 pour le métro ; poursuite de la rénovation des trains MI79 pour le RER B ; acquisition de nouveaux bus).
- 470 millions d'euros à l'accroissement de la capacité de transport (prolongements des lignes 4, 12 et 14 du métro, nouvelles lignes de tramway T6 et T8, renforcement des capacités sur le réseau métro, renforts de ligne de bus…).

Succès international du tramway

- **Le Groupe RATP** exploite des tramways en Île-de-France depuis plus de 20 ans. En 2014, le trafic du tramway poursuit sa hausse avec la mise en service de deux nouvelles lignes (T6, T8). Cette croissance touche toutes les lignes, même les plus anciennes. Le tramway représente désormais près de 20 % du trafic de surface et alimente la croissance des réseaux métro et RER en leur apportant des voyageurs.
- Le Groupe exploite désormais, avec près de 100 km de lignes, le 1er réseau de tramway de France et le 3e d'Europe, en trafic voyageurs.
- Le Groupe poursuit son expansion à l'international : il exploite des tramways à Alger, Casablanca, Constantine, Florence, Hong Kong, Manchester, Oran, Shenyang et Tucson.

181 BUS HYBRIDES EN CIRCULATION À PARIS ET LONDRES AU 31/12/2014

57 976 SALARIÉS À TRAVERS LE MONDE, AU 31 DÉCEMBRE 2014

En île-de-France, toujours plus de voyageurs

3 227 MILLIONS DE VOYAGES EN 2014 (Y COMPRIS ORLYVAL)

MÉTRO : 1 526 MILLIONS DE VOYAGES (+0,4 %)
RER : 473,9 MILLIONS DE VOYAGES (+1,1 %)
BUS : 1 001,4 MILLIONS DE VOYAGES (+4,5 %)
TRAMWAY : 233,2 MILLIONS DE VOYAGES (+22 %)

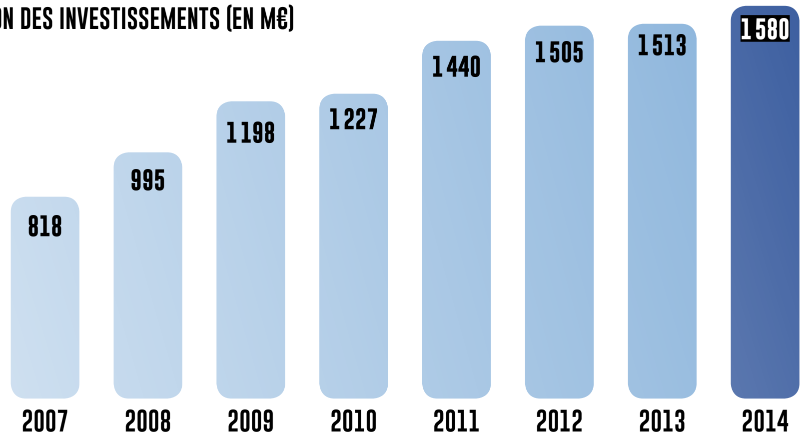
La fréquentation des réseaux de la RATP en Île-de-France est en hausse grâce à l'augmentation de l'offre de transport sur les réseaux de surface, en particulier sur le réseau tramway, et grâce à la politique sociale du Stif en matière de tarifs et aux mesures de dézonage pendant les week-ends et les vacances scolaires. La fréquentation des réseaux devrait continuer d'augmenter en 2015, portée par l'ouverture des tramways T6 et T8 en décembre 2014. ◆

une politique de recrutement soutenue

En 2014, le groupe RATP a recruté ou intégré 4 300 personnes. Cela représente 1 500 personnes pour les filiales et 2 800 pour l'Epic (soit 2200 recrutements et 600 contrats d'accompagnement dans l'emploi). 800 personnes au sein de l'Epic ont bénéficié de contrats aidés.
L'activité du Groupe a, en outre, généré 25 000 emplois indirects en 2014. ◆

1 580 M€ D'INVESTISSEMENTS EN 2014... CONTRE 818 M€ EN 2007

ÉVOLUTION DES INVESTISSEMENTS (EN M€)



MOBILISÉ SUR TOUS LES FRONTS

- un plan d'investissements sans précédent
- Ligne 14, épine dorsale du Grand Paris
- Développements en France et à l'international

«Hypermodernité et respect des traditions… Séoul avait ce jour-là une couleur de pluie.»

Gueorgui Pinkhassov

Séoul

THE SHIP

Un plan d'investissements sans précédent

LA RATP A POURSUIVI EN 2014 SA STRATÉGIE D'INVESTISSEMENTS AMBITIEUSE EN ÎLE-DE-FRANCE EN COLLABORATION AVEC LE STIF. LE PROGRAMME ENGAGÉ PORTE SUR PLUS DE SIX MILLIARDS D'EUROS SUR UNE PÉRIODE DE QUATRE ANS.

Nouvelles rames MF01 sur la ligne 9 du métro parisien.

1 580 MILLIONS D'EUROS INVESTIS EN 2014

- modernisation des infrastructures et des équipements existants : **584 M€ ;**
- accroissement de la capacité de transport : **470 M€ ;**
- renouvellement et rénovation du matériel roulant : **526 M€.**

Ces investissements permettent le développement de nouvelles offres de transport, le renouvellement du matériel roulant, l'entretien et la rénovation des infrastructures existantes ainsi que l'amélioration continue de la qualité de service et la création de services innovants, notamment dans le domaine de l'information voyageurs.

Lancement des travaux de prolongement de la ligne 14, jusqu'à la station Mairie de Saint-Ouen, en Île-de-France.

Toujours plus loin

LES PROLONGEMENTS DE LIGNES DE MÉTRO RAPPROCHENT PARIS DES TERRITOIRES QUI L'ENTOURENT ET VONT À LA RENCONTRE DES FUTURES LIGNES DU GRAND PARIS EXPRESS. LE RÉSEAU DE TRAMWAY, LUI AUSSI, CONTINUE À S'ÉTENDRE…

MÉTRO, QUATRE PROLONGEMENTS

Avec le lancement des travaux du prolongement nord de la ligne 14, trois chantiers d'extension du métro mobilisent aujourd'hui simultanément l'ingénierie de la RATP. La ligne 14, prolongée à Saint-Ouen, va délester la ligne 13 à hauteur de 20 à 25 %, et améliorer les conditions de transport de ses 610 000 utilisateurs quotidiens. Elle desservira des quartiers du nord-ouest métropolitain en plein développement dont celui de Clichy-Batignolles dans le 17e arrondissement de Paris. Un quatrième programme s'annonce, l'extension de la ligne 11 vers Rosny – Bois-Perrier. Le projet a franchi plusieurs étapes clés en 2014 (déclaration d'intérêt public, approbation de l'avant-projet et financement des études).

- **Ligne 14** vers Mairie de Saint-Ouen (quatre nouvelles stations) ;
- **Ligne 4** vers Bagneux (deux nouvelles stations) ;
- **Ligne 12** vers Mairie d'Aubervilliers (deux nouvelles stations) ;
- **Ligne 11** vers Rosny – Bois-Perrier (six nouvelles stations).

TRAMWAY, DEUX NOUVELLES LIGNES

Pleinement articulées avec les réseaux ferrés de grande capacité, les extensions et nouvelles lignes de tramway renforcent le maillage de l'Île-de-France et facilitent les déplacements de banlieue à banlieue. Deux nouvelles lignes de tramway, les T6 et T8, ont été inaugurées à quelques jours d'intervalle en décembre, un an

3 minutes

c'est la fréquence du T8 en heures de pointe sur le tronçon central

après les T5 et T7. Long de près de 100 km, le réseau francilien est désormais l'un des trois plus importants en Europe (en nombre de voyageurs transportés). Cette dynamique ne faiblit pas : le Stif a approuvé deux nouveaux prolongements de lignes (le T1 à l'est et le T3b à l'ouest) et deux autres sont à l'étude.

Lignes inaugurées en 2014

- **T6** - 14 km entre Châtillon et Vélizy (puis Viroflay en 2016 dont une section souterraine), 21 stations.
- **T8** - 8,5 km entre Saint-Denis, Épinay-sur-Seine et Villetaneuse, 17 stations. Premier tramway en fourche en Île-de-France. Plus forte fréquence du réseau francilien : toutes les trois minutes en heures de pointe sur le tronçon central.

Projets programmés

- **Prolongement du T3b** jusqu'à la Porte d'Asnières (huit nouvelles stations sur 4,3 km). Il améliorera la desserte locale dans le nord-ouest de Paris et renforcera les liaisons avec les communes limitrophes.
- **Prolongement du T1** entre Bobigny et Val-de-Fontenay (15 nouvelles stations sur 7,7 km). Il sera alors connecté au réseau multimodal existant et au futur réseau du Grand Paris.

La ligne de tramway T3b en Île-de-France.

Plus souvent, plus de capacité

LE RENFORCEMENT DE L'OFFRE A CONCERNÉ TOUS LES MODES (MÉTRO, RER, TRAMWAY, BUS) SUR UN RÉSEAU QUI EST DÉJÀ L'UN DES PLUS DENSES AU MONDE. LA MODERNISATION DU MATÉRIEL ROULANT – POUR ACCROÎTRE LA CAPACITÉ DE TRANSPORT DES VOYAGEURS – A ÉTÉ UNE PRIORITÉ DE L'ANNÉE.

MÉTRO, LES BÉNÉFICES DE LA MODERNISATION

Le déploiement de systèmes de contrôle commande modernisés – qui intègrent des automatismes au sol et embarqués – et l'automatisation intégrale de lignes de métro, deux domaines d'expertise de la RATP, permettent de réduire l'intervalle entre les trains en toute sécurité.

- **Ligne 1 :** les bénéfices de l'automatisation intégrale de la ligne 1, totalement achevée en 2013, ont permis d'augmenter l'offre de transport de plus de 11 %. Avec jusqu'à 725 000 voyageurs par jour, c'est la ligne la plus chargée du métro parisien.
- **Ligne 14 :** en juin, l'intervalle entre les rames de la ligne 14 a été ramené à 85 secondes à l'hyperpointe du matin, une première mondiale pour un métro de grande capacité. 35 trains supplémentaires circulent désormais dans chaque sens dans une journée, sur cette ligne créée en 1998.
- **Ligne 5 :** après la ligne 3, c'est au tour de la ligne 5 d'être équipée du système de contrôle continu de vitesse Octys. Celui-ci améliore la sécurité et permet potentiellement de réduire à 90 secondes l'intervalle entre deux rames. En 2014, l'indicateur « régularité » de la ligne 5 a sensiblement progressé.

◆ **Lignes 2, 5 et 9 :** 12 nouvelles rames MF01 commandées en 2014 seront déployées sur ces trois lignes d'ici 2017. Elles permettront de réduire l'intervalle entre les trains aux heures de pointe.

◆ **Ligne 4 :** une future nouvelle ligne automatique ! Les financements du projet, évalué à 344 millions d'euros, ont été approuvés en 2014 par les conseils d'administration de la RATP et du Stif. Renforcement instantané du nombre de rames en circulation, intervalle entre les trains pouvant être réduit à 85 secondes, vitesse commerciale améliorée de 5 à 10 %... L'automatisation de cette ligne permettra d'augmenter sa capacité, sa régularité et la sécurité des trains. Au final : une exploitation plus flexible et un plus grand confort pour les voyageurs.

RER, DE NOUVEAUX TRAINS

Sur le RER A, la mise en service des nouveaux trains MI09 à deux niveaux, très appréciés des clients, se poursuit au rythme de deux trains par mois. Au premier semestre 2017, les 130 éléments commandés devraient être mis en service. La capacité offerte au million de voyageurs qui empruntent quotidiennement cette ligne aura ainsi crû de 30 % par rapport à 2008, année de lancement de ce programme phare du RER A. Sur le RER B, dont l'exploitation est partagée avec la SNCF, la rénovation des 66 rames MI79 de la RATP sera achevée à l'été 2015.

BUS, UNE OFFRE REDÉPLOYÉE

Dans tous les territoires desservis par un nouveau tramway, le réseau de bus RATP est redéployé pour optimiser l'intermodalité. Par ailleurs, à la demande du Stif, l'offre de bus a été renforcée sur 49 lignes en 2014 : fréquence accrue aux heures de pointe, création de services en soirée ou le week-end, lignes prolongées. Sur la période 2012-2024, l'offre de transport aura augmenté de plus de 5 %, grâce notamment aux renforts validés par le Stif dans le cadre du Plan Bus (160 M€). ◆

82 RAMES **MI09** EN SERVICE À FIN 2014

900 000 VOYAGEURS QUOTIDIENS SUR LES TRAMWAYS D'ÎLE-DE-FRANCE

LE SAVIEZ-VOUS ?

Le système d'aide à la conduite Sacem permet une exploitation quasi optimale du RER A sur son tronçon central en réduisant à deux minutes l'intervalle entre les trains. La mise en place d'un système de pilotage automatique sur ce parcours et le prolongement du Sacem jusqu'à Noisy-Champs à l'est, sur une branche très fréquentée, permettront de gagner en régularité et en temps de parcours.

Tramway, un franc succès !

Les Franciliens plébiscitent leur tramway. La mise en service des T5 et T7 en 2013 a entraîné une hausse de 30 % du nombre de voyageurs empruntant un tramway. Le renforcement de l'offre des lignes T2 et T5 – deux lignes dont la fréquentation a très vite dépassé les prévisions – est approuvé

Nouveau bus hybride articulé de la ligne 91 à Paris.

227 lignes de bus renforcées en 3 ans

580 bus articulés en service en 2014

LE SAVIEZ-VOUS ?

La mise en service de bus articulés est l'un des moyens privilégiés pour augmenter l'offre de transport. Cette démarche permet de répondre à une demande croissante sur certains itinéraires sans augmenter le nombre de bus en circulation. Sept lignes supplémentaires seront dotées de ce matériel d'ici 2016, une vingtaine d'ici 2020.

Chantier de renouvellement des voies sur un viaduc de la ligne A du RER en Île-de-France.

Une modernisation de grande ampleur

LA RÉNOVATION DES INFRASTRUCTURES S'EST INTENSIFIÉE TOUT AU LONG DE L'ANNÉE 2014. OBJECTIF : PÉRENNISER LE PATRIMOINE ET GARANTIR LA SÉCURITÉ DES VOYAGEURS. LA MODERNISATION DES ESPACES, DES SYSTÈMES ET DES MATÉRIELS AMÉLIORE LE SERVICE. ELLE SE POURSUIT EN 2015.

800 000 voyageurs empruntent quotidiennement le pôle RER de Châtelet-Les-Halles

1 000 TONNES DE BALLAST NEUF ENTRANT ET 1 000 TONNES DE BALLAST USAGÉ SORTANT DU TUNNEL DU **RER A** EN MOYENNE CHAQUE JOUR PENDANT LES TRAVAUX

DENFERT-ROCHEREAU, UNE GARE OPTIMISÉE

L'aménagement d'un troisième quai à la gare de Denfert-Rochereau (RER B) permet désormais d'accueillir les voyageurs en provenance du sud en cas de situation très perturbée sur le tronçon central. Depuis cette gare, les voyageurs disposent de plusieurs solutions de transport alternatives (métro, bus).

CHÂTELET-LES-HALLES, UN PÔLE D'ÉCHANGES RÉINVENTÉ

L'ouverture, début 2015, d'un accès supplémentaire à la gare RER de Châtelet-les-Halles offre aux voyageurs un premier bénéfice de la rénovation de la plus grande gare souterraine d'Europe. Salle d'échanges agrandie, parcours facilités, escaliers mécaniques et ascenseurs supplémentaires, nouveaux accès… La métamorphose en cours se poursuivra jusqu'à fin 2016, sans interruption de l'exploitation.

RER A, RENDEZ-VOUS À L'ÉTÉ 2015

Un chantier sans précédent débutera à l'été 2015 sur le RER A : le renouvellement intégral des voies et du ballast du tronçon central, entre Nanterre – Préfecture et Vincennes. Une partie de la ligne sera fermée pendant plusieurs semaines chaque été en deux grandes périodes de travaux : entre 2015 et 2018, l'interruption totale du trafic sur certaines sections du tronçon central et, entre 2019 et 2021, la réalisation de travaux de nuit, « en nuit longue », sur les sections allant au-delà du tronçon central. Le projet a exigé une préparation minutieuse, longue de quatre ans. L'évacuation de l'ancien ballast et l'approvisionnement d'un tel chantier souterrain au cœur de Paris est un vrai défi, tout comme l'organisation d'une offre de transport alternative. Cet axe structurant du réseau est l'un des plus fréquentés au monde, avec en moyenne plus d'un million de voyageurs par jour. Dès 2014, une première campagne de communication a informé le grand public pour lui permettre d'anticiper au mieux l'interruption du trafic durant quatre semaines, du 25 juillet au 23 août 2015 inclus. ◆

L'EXPERT
CHRISTIAN GALIVEL
Directeur général adjoint, Projets, ingénierie et investissements

Améliorer le service, préparer l'avenir

Nous investissons chaque année 1,5 à 1,6 milliard d'euros depuis maintenant trois ans sur le réseau francilien, avec l'appui du Stif. Cet effort inédit répond à un double enjeu : améliorer le service aux voyageurs et préparer l'avenir. Il permet de desservir de nouveaux territoires, de renforcer l'offre aux heures de pointe, d'améliorer le confort et le service aux voyageurs. Dans ce cadre, la RATP poursuit son programme Métro2030 qui vise à moderniser le matériel roulant, les systèmes de transport, les espaces et les services du métro francilien, et à poursuivre les prolongements de lignes. Le réseau historique sera ainsi en adéquation avec le futur réseau du Grand Paris. Le prolongement de la ligne 14 et le feu vert donné au projet d'automatisation intégrale d'une deuxième ligne de métro à conduite manuelle, la ligne 4 – après la ligne 1 –, vont conforter notre *leadership* mondial en matière de métro automatique. La multiplication de nouvelles lignes de tramway démontre notre capacité à mener à bien des projets complexes, dans des environnements urbains variés et avec des technologies très différentes. La lutte contre la pollution de l'air dans les villes étant une priorité, nous nous sommes fixé un grand défi : posséder une flotte de bus à propulsion 100 % électrique ou biogaz à l'horizon 2025. Première étape : remplacer progressivement les bus diesel par des véhicules hybrides. Tous ces projets démontrent notre expertise et sont autant d'atouts majeurs pour participer à la conception et plus tard à l'exploitation des nouvelles lignes du Grand Paris.

"Avec plus de six milliards d'euros investis en quatre ans (2012 – 2015), la RATP a rempli ses engagements vis-à-vis du Stif et des Franciliens."

BUS2025, un plan pour l'avenir

La RATP a engagé avec les parties prenantes une réflexion prospective sur le futur du mode bus à l'horizon 2025. Elle porte notamment sur quatre enjeux :

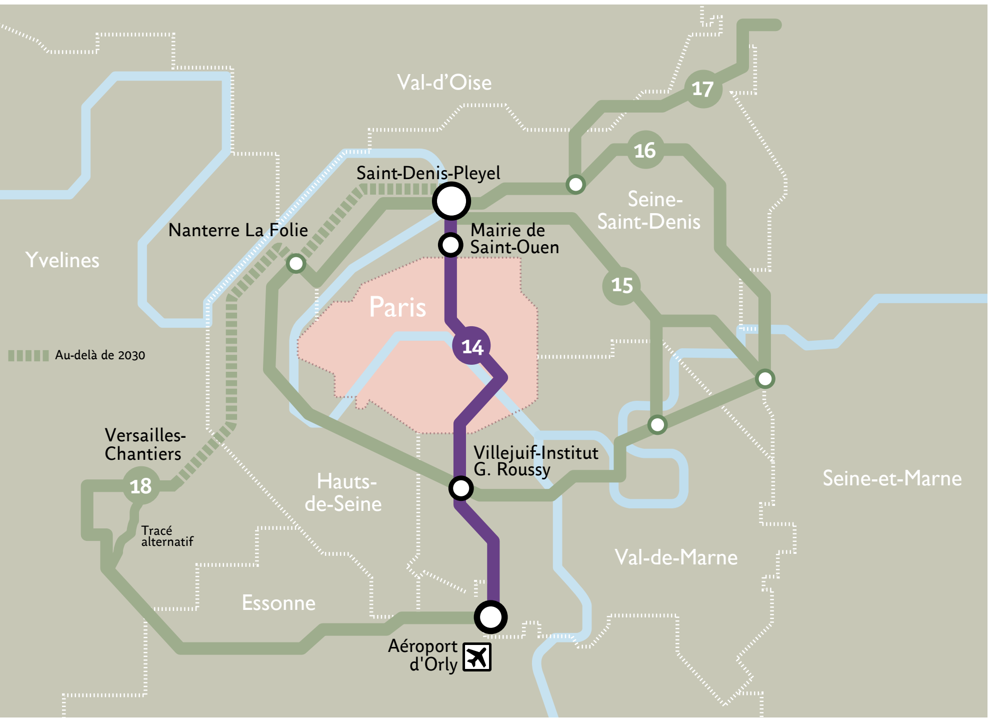
- renforcer l'intermodalité et l'insertion du bus dans les paysages urbains ;
- anticiper les futures attentes de voyageurs et des territoires (information multimodale en temps réel, parcours porte à porte, relation clientèle…) ;
- réduire la pollution : une flotte 0 bruit, 0 émission de co_2 et 0 gaz à effet de serre avec un parc de bus 80 % électrique et 20 % bio – GNV à l'horizon 2025 ;
- développer l'accessibilité à toutes les personnes en situation de handicap.

LE SAVIEZ-VOUS ?

La RATP a commandé plusieurs bus électriques de grand gabarit (12 mètres de long), pouvant transporter 90 voyageurs, pour la mise en place future d'une ligne expérimentale 100 % électrique.

Ligne 14, épine dorsale du Grand Paris

PREMIÈRE ÉTAPE DU GRAND PARIS, LE PROLONGEMENT DE LA LIGNE 14 VERS MAIRIE DE SAINT-OUEN EST LANCÉ, AVEC LE SOUTIEN FINANCIER DE LA SOCIÉTÉ DU GRAND PARIS.



Le coup d'envoi du chantier de prolongement de la ligne 14 vers Mairie de Saint-Ouen a été donné le 11 juin avec la cérémonie de pose de la première pierre. À l'issue de la mise en service, la longueur des trains passera de six à huit voitures, afin d'accueillir les 150 000 voyageurs supplémentaires attendus quotidiennement (550 000 aujourd'hui). Le chantier est réalisé sous co-maîtrise d'ouvrage RATP-Stif, avec un soutien financier de la Société du Grand Paris (SGP).
Dans une seconde étape, la ligne 14 sera prolongée au nord jusqu'à Saint-Denis – Pleyel et au sud jusqu'à Orly à l'horizon 2024, pour une longueur totale de près de 30 km en souterrain. La RATP assurera la maîtrise d'ouvrage opérationnelle du prolongement au sud pour l'infrastructure et les systèmes. Épine dorsale du Grand Paris, la ligne 14 prolongée sera en correspondance avec les nouvelles lignes du Grand Paris Express (15, 16, 17 et 18), 11 lignes de métro et les cinq lignes de RER.

UNE VITRINE DU SAVOIR-FAIRE RATP

Près de 20 ans après son inauguration, la ligne 14 – premier métro automatique à grand gabarit et fort trafic dans le monde – est toujours plébiscitée par les voyageurs franciliens. Elle doit rester une référence du Groupe qui ambitionne de remporter les appels d'offres pour l'exploitation des autres lignes du Grand Paris. Pour cela, un vaste plan de modernisation est en cours. Nommé « Ligne 14 : cap sur le Grand Paris », il conduira cette ligne à un niveau d'excellence et de qualité de service inédit : intervalle à 85 secondes, nouveaux trains MP05, stations remises à neuf, traitement des infiltrations d'eau, nouveaux escaliers mécaniques, déploiement de la 3G/4G à l'horizon 2016-2017. ◆

Le prolongement de la ligne 14 à Mairie de Saint-Ouen

- 5,8 km de tunnels réalisés par 2 tunneliers ;
- 4 NOUVELLES STATIONS ;
- 1 NOUVEL ATELIER de remisage et de maintenance à Saint-Ouen.

Le Grand Paris Express à l'horizon 2030

- **4 NOUVELLES LIGNES** automatiques et 2 lignes prolongées
- **205 km** de lignes
- **72** nouvelles gares

LE GROUPE RATP, ACTEUR DU GRAND PARIS

FUTUR GESTIONNAIRE DE L'INFRASTRUCTURE

La RATP aura en charge la gestion de l'infrastructure des nouvelles lignes du Grand Paris Express. En tant que gestionnaire d'infrastructure désigné par la loi, la RATP sera le garant de l'interopérabilité, de la sécurité et de la disponibilité du nouveau réseau. Elle est étroitement associée au travail d'étude réalisé par la Société du Grand Paris pour garantir un réseau fiable et pérenne.

INGÉNIERIE

Le groupe RATP accompagne la SGP jusqu'à la mise en service des lignes 15, 16, 17 et 18 prévue d'ici 2030. Le contrat de maîtrise d'œuvre pour tous les systèmes automatiques et le matériel roulant et d'assistance à maîtrise d'ouvrage sur l'ensemble des systèmes, remporté par Systra, fait de la filiale un partenaire majeur de la SGP jusqu'à la fin du programme. 17 gares et stations RATP seront en interconnexion avec le nouveau réseau, pour des correspondances qui devront être fluides et rapides. La RATP a engagé les études d'adaptation de sept stations de métro et gares RER à interconnecter avec la future ligne 15 sud.

EXPLOITATION

La RATP exploitera la ligne 14 prolongée au sud jusqu'à Orly et au nord à Saint-Denis – Pleyel, et la ligne 11 prolongée à l'est jusqu'à Noisy-Champs dans le cadre de ses droits d'exploitation actuels. Le Groupe se prépare à répondre aux appels d'offres que lancera le Stif pour l'exploitation des nouvelles lignes 15, 16, 17 et 18. ◆

Développements en France et à l'international

Ligne 9 du métro de Séoul.

LE GROUPE RATP A CONNU EN 2014 UNE ANNÉE EXCEPTIONNELLE EN TERMES DE DÉVELOPPEMENT, NOTAMMENT À L'INTERNATIONAL, TERRAIN D'EXPANSION PRIVILÉGIÉ DE SES PRINCIPALES FILIALES RATP DEV ET SYSTRA.

Deux objectifs ambitieux

- Être dans le top 5 mondial des opérateurs de transport collectif urbain
- Réaliser 30 % du chiffre d'affaires du Groupe en dehors de l'Epic

885 M€
de CA consolidé (+14 %)

19 M€
d'Ebit

128 M€
d'investissements industriels et financiers

Une expansion dynamique et rentable

Le groupe RATP était déjà reconnu pour la qualité exceptionnelle du réseau d'Île-de-France. Il est désormais perçu comme un acteur mondial avec une présence et des projets dans 14 pays. RATP Dev réalise aujourd'hui 70 % de son chiffre d'affaires hors de France, en concurrence avec les plus grands groupes mondiaux. Notre capacité à intervenir dans des régions très différentes du monde et sur tous les modes de transport est avérée. Cette réussite révèle combien les expertises uniques du Groupe sont recherchées au niveau mondial.
2014 a été une année exceptionnelle, avec de nombreux succès commerciaux comme le gain du contrat de Riyad, des acquisitions ciblées, des mises en service réussies et le lancement d'une offre touristique à New York. Cette dynamique va se poursuivre en 2015, la croissance générée par ces nouvelles activités devrait apporter une nouvelle hausse de 15 % du chiffre d'affaires qui dépassera ainsi le milliard d'euros par an. Il s'agit d'une croissance raisonnée et rentable, illustrée par la progression de notre résultat net. Avec un ratio dettes/fonds propres de 0,3, nous avons les moyens de nous développer.
RATP Dev a d'ailleurs renforcé son organisation et ses méthodes pour conquérir de nouveaux territoires. Alors que l'innovation est au cœur de notre plan d'entreprise We'Dev 2018, la forte mobilisation des salariés autour du premier challenge interne Innov & Go est très encourageante pour l'avenir : 107 dossiers, proposés par plus de 33 filiales, ont été retenus.

"Les expertises uniques du Groupe sont recherchées au niveau mondial."

L'essor de RATP Dev à l'international

14 pays, 4 continents

En 2014, RATP Dev a exporté les savoir-faire du Groupe en exploitation et maintenance sur tous les modes de transport dans de nouveaux territoires. Cette filiale réalise désormais plus de 70 % de son chiffre d'affaires à l'international. Sa stratégie de développement se déploie notamment dans trois directions :

- **l'exploitation de réseaux urbains de bus** dans le cadre de contrats passés avec les autorités locales, incluant souvent d'autres services (transports scolaires, transports pour des personnes à mobilité réduite ou à la demande) ;
- **la mise en service, l'exploitation et la maintenance de lignes de tramway et de métro,** deux modes de transport où l'expertise RATP est mondialement reconnue ;
- **des services de mobilité en mode BtoC :** circuits touristiques urbains (à Paris, Londres, New York…), services de transports urbains et interurbains sur des marchés dérégulés… ◆

Riyad, Arabie Saoudite.

différents modèles d'exploitation

	qui décide de l'offre ?	À qui appartient le matériel roulant ?	qui assume le risque commercial* ?	qui assume le risque industriel** ?
DÉLÉGATION DE SERVICE PUBLIC **Exemples :** Boulogne-sur-Mer, Charleville-Mézières	Le contrat passé par l'autorité organisatrice et l'opérateur retenu fixe l'offre de production de transport et les tarifs avec une formule d'indexation. L'opérateur est soumis à une obligation de résultats.	Deux possibilités : 1 - Il appartient à l'autorité organisatrice qui le met à disposition de l'opérateur. 2- Il appartient à l'opérateur et peut faire l'objet d'une reprise par l'autorité organisatrice à l'issue du contrat.	L'opérateur assume une grande partie du risque commercial. Les recettes sont complétées par une subvention forfaitaire.	L'opérateur du réseau assume le risque industriel.
AFFRÈTEMENT **Exemples :** Londres, Riyad	L'autorité organisatrice fixe l'ensemble des paramètres de l'offre et les tarifs.	Deux possibilités : 1- Il appartient à l'autorité organisatrice qui le met à disposition de l'opérateur. 2- Il appartient à l'opérateur et peut faire l'objet d'une reprise par l'autorité organisatrice à l'issue du contrat.	L'autorité organisatrice assume le risque commercial. L'opérateur est rémunéré sur une base kilométrique selon les termes fixés par le contrat.	L'opérateur du réseau assume le risque industriel.
ASSISTANCE TECHNIQUE **Exemples :** Manille, Rio de Janeiro	L'autorité organisatrice demeure l'exploitant du réseau. Le prestataire met à disposition des compétences managériales.	Il appartient à l'autorité organisatrice qui le met à disposition de la société prestataire de services.	L'autorité organisatrice assume le risque commercial.	L'autorité organisatrice assume le risque industriel.
RISQUES ET PÉRILS **Exemples :** Yellow Buses (Bournemouth, Royaume-Uni), Open Tour (Paris, France)	L'opérateur de transport décide et modifie librement son offre à tout moment.	L'opérateur de transport est propriétaire du matériel roulant.	L'opérateur de transport se rémunère avec les recettes voyageurs et les recettes associées. Il assume le risque commercial.	L'opérateur de transport assume l'ensemble du risque industriel.

**Recette du trafic voyageurs. **Coûts de production du transport : masse salariale, maintenance, coût de l'énergie.*

Bâtir un réseau pour Riyad

LE RÉSEAU DE BUS DE RIYAD DOIT DEVENIR UN MODÈLE POUR LES FUTURS PROJETS D'INFRASTRUCTURES DE TRANSPORT PRÉVUS DANS PLUSIEURS VILLES DU PAYS. LE PARTENARIAT DU GROUPE AVEC LA SOCIÉTÉ SAPTCO, INITIÉ DEPUIS PRESQUE CINQ ANS, EST CONSTRUIT SUR DES PRINCIPES ET DES VALEURS PARTAGÉS PORTANT NOTAMMENT SUR L'OUVERTURE ET LE RESPECT DES INDIVIDUS.

Le réseau de bus de Riyad doit devenir un modèle pour les futurs projets d'infrastructures de transport prévus dans plusieurs villes du pays

Pour la première fois, une mégalopole confie à un opérateur le soin de dessiner un réseau de bus à partir d'une feuille blanche. Ce projet global de mobilité va profondément améliorer la qualité de vie des 5,7 millions d'habitants de la capitale du Royaume d'Arabie Saoudite. Le réseau devrait transporter plus de 100 millions de voyageurs chaque année. Le contrat est évalué à quelque 1,675 milliard d'euros sur 12 ans. L'Ada, l'autorité organisatrice de la ville de Riyad, voulait un opérateur qui conjugue une réelle expérience de l'exploitation au niveau local et un savoir-faire confirmé dans le lancement de réseaux de classe mondiale dans de grandes métropoles. RATP Dev et Saptco correspondent à cette attente : les deux partenaires collaborent étroitement depuis 2010 pour conjuguer leurs expertises et répondre ensemble aux appels d'offres pour des systèmes de transport urbain dans le Royaume.

LES ENJEUX

- Doter la ville de Riyad – jusque-là dépourvue de système de transport public – d'un réseau de bus au niveau des meilleurs standards internationaux.
- Désengorger les grands axes d'une agglomération saturée par le trafic automobile.
- Orienter des citadins habitués à la voiture vers cette alternative à la fois pratique, confortable et sûre.

CINQ GRANDS DÉFIS

- Créer un réseau à partir d'une feuille blanche, en 36 mois, avec une mise en service en trois étapes en 2016/2017.
- Planifier le chantier et collaborer avec d'autres groupes chargés de construire un métro (six lignes) et de rénover le réseau d'évacuation des eaux.
- Obtenir un très haut standard de qualité : fréquences régulières, maillage de proximité, billettique et information ultra-performante, culture client.
- Réinventer le paysage urbain où la voiture régnait jusque-là sans partage (couloirs de bus protégés, 4 000 stations et points d'arrêts…).
- Recruter et former du personnel local : 4 200 salariés dont 3 200 conducteurs.

DEUX PARTENAIRES COMPLÉMENTAIRES

- Le groupe RATP apporte l'expertise acquise dans des capitales comme Paris ou Londres et dans la mise en place de nouvelles offres de mobilité (Alger, Oran, Constantine, Casablanca…), dans des environnements culturels très divers.
- Saptco est le leader du transport public depuis 40 ans en Arabie Saoudite et dans la région. Il connaît parfaitement le réseau routier du Royaume et les attentes de la population. ◆

Riyad, Arabie Saoudite.

UNE FLOTTE DE **1 000** VÉHICULES

4 LIGNES DE BUS À HAUT NIVEAU DE SERVICE (BHNS)

2 LIGNES CIRCULAIRES

16 LIGNES RÉGULIÈRES

70 LIGNES DE RABATTEMENT (FIXES ET EN TRANSPORT À LA DEMANDE)

Bus Ondea, Aix-les-Bains.

Une référence mondiale du bus

RATP DEV EXPLOITE UNE FLOTTE DE PLUS DE 7 000 BUS À TRAVERS LE MONDE. DE NOMBREUSES AGGLOMÉRATIONS ET PLUSIEURS MÉTROPOLES INTERNATIONALES LUI ONT CONFIÉ L'EXPLOITATION DE LEUR RÉSEAU DE BUS, RECONNAISSANT AINSI LA QUALITÉ DE SON APPROCHE SUR MESURE.

LE SAVIEZ-VOUS ?

UNE EXPERTISE POUR LES GARES ROUTIÈRES

Le Groupe dispose d'une expertise en gestion et exploitation de gares routières. EM Services, filiale de RATP Dev, est ainsi en charge de la gare routière de Rennes. Par ailleurs, la maison-mère a remporté pour six ans l'appel d'offres pour la gestion et l'exploitation de la nouvelle gare routière de Vélizy, en région parisienne. Celle-ci devrait accueillir 750 000 voyageurs par an.

En France, en dehors de l'Île-de-France, RATP Dev est notamment présente dans des villes de taille moyenne, comme Bourges, Vierzon, Moulins, Boulogne-sur-Mer. Un contrat significatif a été remporté en 2014 avec le réseau d'Aix-les-Bains (18 communes, 57 000 habitants).

UN RÉSEAU SUR MESURE POUR AIX-LES-BAINS

RATP Dev a remporté pour six ans le contrat d'exploitation du réseau d'Aix-les-Bains, en proposant une restructuration des 21 lignes (dont 19 lignes de bus de proximité), mieux adaptée au contexte local. Le réseau comprendra notamment une ligne principale, cadencée toutes les 20 minutes et desservant les points majeurs de l'agglomération. Plusieurs nouveautés vont être déployées :

- une ligne spécifique à la desserte des thermes en 2015 ;
- un service de transport pour les personnes à mobilité réduite ;
- un système d'aide à l'exploitation et à l'information voyageurs.

1 000 BUS À LONDRES

L'acquisition de London Sovereign (140 bus, 12 lignes) en avril et les succès de London United et Epsom coaches ont renforcé la présence de RATP Dev à Londres. La filiale britannique exploite désormais 81 lignes dans le Grand Londres, avec plus de 1 000 bus opérant depuis 10 dépôts pour le compte de Transport for London (TfL), l'autorité des transports de la capitale britannique, ce qui représente 12 % du parc de bus de Londres. TfL a confié en janvier à London United l'importante ligne E3 qui dessert plusieurs hauts lieux du tourisme londonien.

+61 % À BOURNEMOUTH

En six ans, Yellow Buses a accru de 61 % la fréquentation de son réseau et ses recettes sur le marché totalement dérégulé de l'agglomération de Bournemouth (sud de l'Angleterre). Un succès bâti sur la qualité de l'expérience voyageurs.

AUX ÉTATS-UNIS

McDonald Transit exploite des réseaux de bus dans 15 États américains. ◆

Spécialiste du tourisme urbain

OPEN TOUR À PARIS, OPEN LOOP À NEW YORK, THE ORIGINAL LONDON SIGHTSEEING TOUR À LONDRES… RATP DEV S'AFFIRME COMME UN LEADER MONDIAL DES CIRCUITS TOURISTIQUES URBAINS.

Ses bus à impériale permettent aux touristes de découvrir, à leur rythme, les trois grandes métropoles. Déjà leader à Paris avec l'Open Tour, RATP Dev l'est devenue à Londres, avec l'acquisition du pionnier de cette activité au Royaume-Uni (63 années d'expérience). Quelques mois plus tôt, l'entreprise s'était lancée à la conquête du marché new-yorkais, dans la position du challenger. Chaque ville a ses particularités, mais RATP Dev compte bien capitaliser sur l'essor du tourisme urbain en s'appuyant sur le savoir-faire développé dans ses différentes filiales. ◆

Londres original Tour
90 bus, trois circuits, plus d'un million de voyageurs par an

Paris open Tour
40 véhicules, quatre circuits, 700 000 voyageurs par an

New York open Loop
15 bus, deux itinéraires lancés en mai 2014 avec un objectif de 200 000 clients la première année

Le tramway de Tucson.

Des tramways sur quatre continents

LE GROUPE RATP ENTEND DEVENIR LE NUMÉRO UN MONDIAL DU TRAMWAY DONT IL PORTE LE RENOUVEAU SUR QUATRE CONTINENTS.

Fort de son expérience en conception, exploitation et maintenance de réseaux de tramway, le groupe RATP apporte aux maîtres d'ouvrage une expertise précieuse pour la période de pré-exploitation et la mise en service de nouveaux systèmes. RATP Dev est notamment présente en Algérie, au Brésil, en Chine, aux États-Unis, en France, en Italie et au Royaume-Uni.

UN AN D'AVANCE À MANCHESTER

RATP Dev a inauguré la nouvelle ligne de tramway reliant l'aéroport de Manchester – premier aéroport régional britannique – au centre-ville (14,5 km, 15 stations). Sa mise en service, un an avant la date prévue, illustre l'excellente coopération entre la filiale et l'autorité organisatrice Transport for Greater Manchester (TGM).
Pour ouvrir la ligne en un temps record, RATP Dev a créé un programme de formation des conducteurs par simulateur. La filiale pilote parallèlement l'introduction d'un système de billettique sans contact, en coopération avec TGM. Elle assure maintenant l'exploitation et la maintenance des sept lignes d'un réseau de tramway, devenu en quelques années l'un des plus importants d'Europe et le premier du Royaume-Uni.

MISSION ACCOMPLIE À TUCSON

RATP Dev a mis en service en juillet à Tucson (Arizona) son premier tramway aux États-Unis. La Sun Link relie l'université au centre-ville et traverse des quartiers animés et des zones d'emploi de cette agglomération d'un million d'habitants. La ligne est devenue un axe structurant de la deuxième ville d'Arizona.

1er tramway du Royaume-Uni, 92 km, 92 stations

30 millions de voyageurs par an

Le tramway d'Alger : 20,4 km et 32 stations

NOUVEAUX PROLONGEMENTS EN AFRIQUE DU NORD

Le tramway d'Alger trace sa route avec un nouveau tronçon inauguré le 15 avril, à la veille de son deuxième anniversaire. Les six nouvelles stations et 4,6 km ont changé la vie des Algérois des quartiers de l'est de la capitale, désormais desservis. Une nouvelle extension est déjà programmée, de même qu'à Oran et à Constantine. ◆

LE SAVIEZ-VOUS ?

RATP Dev sera également en charge de la maintenance et de l'exploitation de la première ligne de tramway de Washington DC qui sera inaugurée en 2015.

Le tramway d'Alger.

360 M€ DE CHIFFRE D'AFFAIRES RÉALISÉ EN 2014 PAR RATP DEV AU ROYAUME-UNI

Le tramway de Manchester.

LE ROYAUME-UNI, 1ER MARCHÉ DE RATP DEV

LE ROYAUME-UNI EST AUJOURD'HUI LE PREMIER MARCHÉ DE RATP DEV. TRÈS ACTIVE À LONDRES (BUS ET CIRCUITS TOURISTIQUES), À MANCHESTER (TRAMWAY) ET À BATH (BUS TOURISTIQUES), RATP DEV EST ÉGALEMENT PRÉSENTE SUR LE MARCHÉ TOTALEMENT DÉRÉGULÉ DE BOURNEMOUTH, SOUS LA MARQUE YELLOW BUSES. SELWYNS TRAVEL ASSURE DE SON CÔTÉ DES SERVICES DE TRANSPORT INTERURBAIN ET DE TRANSPORT À LA DEMANDE POUR MANCHESTER ET DEUX LOCALITÉS SITUÉES À L'OUEST, RUNCORN ET ST HELENS.

Le métro de Séoul.

Métro : l'Asie en partenariat

EN ASIE, LA DYNAMIQUE DU DÉVELOPPEMENT DE RATP DEV DANS LE MÉTRO EST PORTÉE PAR SA *JOINT-VENTURE* AVEC TRANSDEV.

RATP Dev Transdev Asia a l'ambition d'être le premier exploitant non asiatique de cette région du monde. L'année 2014 a vu par ailleurs RATP Dev et Transdev s'implanter aux Philippines. Le groupe RATP a en outre signé avec le métro de Chengdu (Chine) un protocole d'amitié visant à partager leurs savoir-faire respectifs dans le domaine ferroviaire urbain.

Mission accomplie à Mumbaï

Le premier métro de Mumbaï a effectué son voyage inaugural le 8 juin, un événement dans cette mégalopole de 18 millions d'habitants. Metro One Operation Ltd (détenue à 70% par RATP Dev Transdev Asia) a assuré avec succès la phase de pré-exploitation et s'est vu confier l'exploitation et la maintenance de la ligne pendant au moins cinq ans.

TROIS DÉFIS RELEVÉS

- **Formation :** les formateurs des 600 salariés du premier métro de la ville ont bénéficié d'une formation de plusieurs mois sur la ligne 9 du métro de Séoul.
- **Gestion des flux :** 140 agents orientent les voyageurs dans les 12 stations pour faire respecter les temps d'arrêt impartis (25 secondes).
- **Sécurité :** des standards très stricts ont été mis en place et une vaste campagne de simulation a été lancée auprès de la population.

12 km, 12 stations

3,2 minutes entre les trains aux heures de pointe

600 000 voyageurs par jour

10 ans de plus à Séoul

En Corée du Sud, le contrat pour l'exploitation et la maintenance de la ligne 9 du métro de Séoul, assuré depuis 2009 par RATP Dev Transdev Asia, a été reconduit pour 10 ans. C'est l'unique ligne de la capitale sud-coréenne dont l'exploitation est attribuée à un opérateur privé. La ligne 9 fait figure de modèle pour sa régularité et sa qualité de service. Chaque employé bénéficie d'au moins 100 heures de formation par an. Les équipes savent ainsi gérer immédiatement de nombreux problèmes techniques, limitant les imprévus, sources de retards et de dysfonctionnements.

27 km et 25 stations

430 000 voyageurs par jour

Expert à Manille

RATP Dev a signé un contrat de 20 ans avec le consortium Light Rail Manila pour l'accompagner dans l'exploitation et la maintenance de la ligne 1 du métro de Manille. Ce premier système de métro léger, implanté aux Philippines en 1984, fait actuellement l'objet d'une extension de 10 km, projet phare de la capitale. Dans cette perspective, RATP Dev apportera son expertise et ses conseils en matière d'exploitation et de maintenance des matériels et des infrastructures. Elle prendra aussi en charge la formation du personnel local. ◆

20 km et 20 stations

Près de 180 millions de voyageurs par an

L'ingénierie, 2e moteur de croissance

LE DÉVELOPPEMENT DU GROUPE S'APPUIE AUSSI SUR SES FILIALES D'INGÉNIERIE – SYSTRA, FILIALE COMMUNE RATP/SNCF, ET IXXI - POUR LES SERVICES INNOVANTS D'AIDE À LA MOBILITÉ. ELLES CONSTITUENT DE PUISSANTS MOTEURS DE CROISSANCE.

1 milliard d'euros, c'est le montant du portefeuille de commandes de systra au 31 décembre 2014

systra

Systra est le leader mondial de l'ingénierie des infrastructures de transport public. L'entreprise a vu son chiffre d'affaires progresser de 18 %, pour atteindre plus d'un demi-milliard d'euros. Son portefeuille de commandes s'élevait à un milliard d'euros au 31 décembre 2014. Elle possède des références dans 150 pays.

Associé à Parsons au sein d'une *joint-venture*, Systra a remporté, en avril, un nouveau contrat stratégique au Moyen-Orient : le management du projet ainsi que la supervision de la réalisation et des essais de la phase 1 du métro de Doha au Qatar (85 km) pour une mise en service en 2019. Après le contrat remporté en 2013 pour la construction du métro de Riyad, ce nouveau succès confirme la position de leader mondial de Systra. ◆

LE SAVIEZ-VOUS ?

La première tranche du tramway de Dubaï (Émirats arabes unis) a été inaugurée le 11 novembre 2014. C'est la seule ligne au monde à être intégralement alimentée par le sol. Systra a assuré la maîtrise d'œuvre de ce projet.

ixxi

Spécialisée dans les services d'aide à la mobilité, Ixxi apportera son expertise au tout nouveau réseau de bus de Riyad (1 000 véhicules, 4 000 points d'arrêt). Elle installera les systèmes de billettique et d'information voyageurs et sera l'opérateur billettique pour le compte de la société exploitante, Public Transport Company (filiale de RATP Dev et Saptco). Au Royaume-Uni, Ixxi a remporté le contrat des services d'information voyageurs du réseau de bus du comté de Tyne and Wear (nord-est du Royaume-Uni). ◆

LE SAVIEZ-VOUS ?

Telcité

La filiale de télécommunication du Groupe a signé neuf nouveaux contrats de fourniture de services de fibre optique en Île-de-France.

Écran Zenway en gare de Charles-de-Gaulle – Étoile (RER A), Paris.

Le transport par câble, une solution qui se développe

On le sait, la RATP exploite le funiculaire de Montmartre… On le sait moins, mais le groupe RATP exploite aussi le téléphérique du Salève, en Haute-Savoie. Il y a six mois, il rouvrait ses portes au public. Plus beau, plus moderne, il fonctionne désormais même en hiver et offre une vue à 360° sur Genève, attirant les touristes du monde entier et les Savoyards. Le succès est au rendez-vous pour le groupement RATP Dev, TPG et Comag qui assure la gestion du service : en six mois, le nombre de voyageurs a dépassé celui de l'année 2013. C'est d'ailleurs en prenant ce téléphérique qu'un promoteur new-yorkais a eu récemment l'idée d'en installer un entre Brooklyn et Manhattan ! Selon lui, la technologie est rapide, fiable, et embellirait encore la *skyline*. Actuellement, les projets de transport par câble se développent en milieu urbain, notamment en Île-de-France.

Les atouts de ce mode sont nombreux : capacité, coûts d'infrastructures inférieurs à ceux des autres modes de transport collectif, peu d'emprise sur le foncier. Automatique et électrique, ce mode n'émet pas directement de gaz à effet de serre et consomme peu d'énergie… En un mot, il est vertueux. ◆

LE SAVIEZ-VOUS ?

En janvier 2015, le groupe RATP, qui a fait de l'intermodalité l'un de ses principaux atouts, et Poma, concepteur de solutions de transport par câble, ont signé un accord de coopération dans le domaine du transport par câble en milieu urbain. L'un des objectifs de cet accord est de répondre en commun aux consultations sur ce mode qui offre une alternative à des collectivités désireuses de développer leur réseau de transport urbain.

Le téléphérique du Salève, en Haute-Savoie.

Le groupe RATP, leader historique des métros automatiques

une innovation permanente au service des voyageurs

1951 PARIS : LA RATP EXPÉRIMENTE LE PILOTAGE AUTOMATIQUE

1979 PARIS : 90 % DU MÉTRO EST EN PILOTAGE AUTOMATIQUE

1993 PARIS : LA RATP EXPLOITE ORLYVAL, LIAISON AÉROPORTUAIRE AUTOMATIQUE (TYPE VAL)

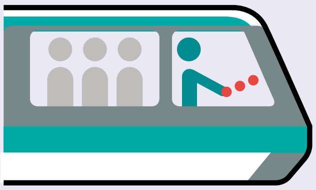
1998 PARIS : MISE EN SERVICE DE LA LIGNE 14, 1ÈRE LIGNE 100 % AUTOMATIQUE DE GRANDE CAPACITÉ

2010 SÃO PAULO : RATP DEV EXPLOITE LA 1ÈRE LIGNE 100 % AUTOMATIQUE D'AMÉRIQUE LATINE

2012 PARIS : AUTOMATISATION COMPLÈTE DE LA LIGNE 1

2022 PARIS : AUTOMATISATION COMPLÈTE DE LA LIGNE 4

quatre niveaux d'automatisation

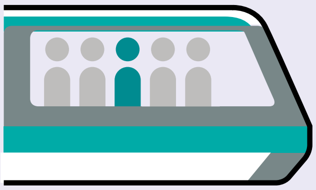


CONDUITE MANUELLE CONTRÔLÉE

Le conducteur gère les différents aspects de la conduite du train.

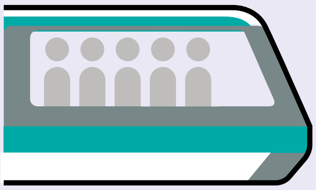
CONDUITE SEMI-AUTOMATIQUE AVEC CONDUCTEUR

Le train est en pilotage automatique. Le conducteur est chargé de l'ouverture et de la fermeture des portes ; il autorise la mise en mouvement du train, surveille la voie et gère les imprévus.



CONDUITE AUTOMATIQUE AVEC PERSONNEL À BORD

Un personnel (non conducteur) est présent à bord. Il gère l'ouverture et la fermeture des portes et les imprévus.

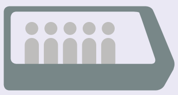


CONDUITE ENTIÈREMENT AUTOMATIQUE

Pas de personnel à bord. Le système gère toutes les opérations, supervisées à distance par un centre de contrôle.

une expertise sur quatre continents

PARIS (FRANCE)
5,6 millions de voyageurs/jour



2 lignes à grande capacité.
1 ligne à petit gabarit (VAL) >portes palières

11 lignes

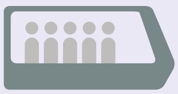
SÉOUL (CORÉE DU SUD)
430 000 voyageurs/jour

1 ligne

MANILLE (PHILIPPINES)
Près de 180 millions de voyageurs/an

1 ligne

SÃO PAULO (BRÉSIL)
600 000 voyageurs/jour



1 ligne à grande capacité.
>portes palières

MUMBAÏ (INDE)
600 000 voyageurs/jour

1 ligne

ALGER (ALGÉRIE)
50 000 voyageurs/jour

1 ligne

PRIORITÉ AUX VOYAGEURS

- une référence mondiale en matière de service
- Au rendez-vous du contrat stif
- Promouvoir une culture urbaine

«Les stations se succèdent comme les vies s'enchaînent... Dans la sérénité de Florence.»

Gueorgui Pinkhassov

Florence

Une référence mondiale en matière de service

LES MEILLEURS TRANSPORTEURS SE DISTINGUENT ET REMPORTENT LEURS MARCHÉS GRÂCE À LA QUALITÉ DES SERVICES OFFERTS. LE GROUPE RATP DÉPLOIE POUR CELA DES OUTILS ET SERVICES INNOVANTS ET MOBILISE SES ÉQUIPES AUTOUR D'UNE CULTURE DE SERVICE.

Opération « Gilets verts de Noël » à la station Bir-Hakeim, à Paris.

Mieux satisfaire les clients au quotidien est l'une des priorités que le groupe RATP s'est fixées pour les prochaines années. Fort de sa culture d'entreprise innovante, le Groupe investit dans de nouveaux services et adapte ses organisations afin que les déplacements deviennent toujours plus simples et plus fluides et que le temps de transport de ses clients soit aussi un temps utile.

Cette ambition repose sur le partage d'une culture de service commune au Groupe, que chaque filiale adapte à son environnement de marché. Les collaborateurs au contact de la clientèle sont ainsi invités à adopter une posture de service proactive : aller au-devant des voyageurs pour être visibles et disponibles, en particulier pour ceux qui ont besoin d'aide.

14 millions de voyageurs à satisfaire chaque jour dans le monde

110 000 fans un an après l'ouverture de la page Facebook en France

UN LIEN PERMANENT AVEC LE CLIENT

Page Facebook, comptes Twitter… le Groupe renforce sa présence sur les réseaux sociaux et utilise ces nouveaux canaux pour maintenir un lien permanent avec ses clients.

Cette stratégie poursuit deux objectifs :

- répondre aux attentes des clients en matière d'information et de services ;
- construire une marque digitale puissante, en phase avec les tendances du Web.

22 000 m² commerciaux gérés à Paris et Lyon (600 boutiques)

PROMOMÉTRO

Prométro, expert en valorisation d'espaces commerciaux, attire de nouvelles marques et services dans les espaces de transport. Marks & Spencer a choisi la gare RER de La Défense à Paris pour installer un premier *food store* de 1 500 m². ◆

LE SAVIEZ-VOUS ?

En France, le Groupe s'est doté d'une Académie du Service pour diffuser cette culture de service. Ce programme de formation est destiné aux personnels travaillant en relation avec les voyageurs.

Un réseau moderne et humain

De nombreux outils et services expérimentés ces dernières années montent désormais en puissance. Nous déployons aujourd'hui des écrans d'information multimodale qui permettent de visualiser son parcours de bout en bout, de nouvelles applications mobiles et le haut débit, nous renforçons notre présence sur le Web et les réseaux sociaux. Ces nouvelles technologies nous aident à développer une relation plus personnalisée avec les voyageurs. Ceci dit, la qualité de notre service repose avant tout sur nos personnels qui sont quotidiennement au contact des voyageurs.
Les personnels chargés de l'accueil des clients dans les stations de métro et les gares du RER en Île-de-France sont ainsi aujourd'hui de plus en plus libérés de la vente de titres de transport qui occupait auparavant jusqu'à 80 % de leur temps. Là où certains réseaux ont fait le choix du tout technologique, nous avons décidé de conserver une présence humaine dans toutes les stations et gares du réseau, et cela du début à la fin du service. Ce choix reflète notre volonté d'offrir une qualité de service irréprochable aux clients réguliers ou occasionnels. Nous formons nos salariés au contact du public à acquérir les bons réflexes d'une posture proactive, à travers la démarche «Ambition clients». Ils sont encouragés à saisir toutes les occasions d'aller à la rencontre des voyageurs dans nos espaces.

"Le service aux voyageurs est depuis longtemps un domaine majeur d'innovation pour le Groupe."

LE SAVIEZ-VOUS ?

Au Maghreb, les équipes des filiales de RATP Dev, qui exploitent le métro d'Alger et le tramway de Casablanca avec leurs partenaires, prolongent le service tard le soir pendant le mois du Ramadan. Ces offres nocturnes ont été mises en place pour répondre au regain d'activité à la tombée de la nuit.

chaque filiale adapte la culture de service du Groupe à son environnement de marché

Équipe du groupe de protection et de sécurité des réseaux (GPSR) sur le quai de la station Nation, à Paris.

LA QUALITÉ DU SERVICE RATP REPOSE SUR :

- la sécurité, première des priorités ;
- des salariés attentionnés, privilégiant le contact avec les clients pour mieux répondre à leurs besoins ;
- une information précise, fiable et personnalisée ;
- des matériels et des espaces chaleureux et propres tout au long du parcours ;
- des outils et services innovants pour les voyageurs et les personnels ;
- un effort continu pour respecter les engagements pris vis-à-vis des autorités organisatrices du transport et des voyageurs (offre, régularité…).

Au rendez-vous du contrat Stif

LES ENGAGEMENTS OPÉRATIONNELS DU CONTRAT 2012-2015 SIGNÉ AVEC LE STIF ONT ÉTÉ TENUS EN 2014. LA RATP A ENCORE AMÉLIORÉ SES PERFORMANCES EN QUALITÉ DE SERVICE. TOUS LES RÉSEAUX ÉVOLUENT SUR UNE DYNAMIQUE POSITIVE.

79 % des voyageurs se disent satisfaits de la qualité de service dans les réseaux de la RATP (métro, RER, bus/tramway)

60 000 personnes sont interrogées tout au long de l'année pour cette enquête du stif

Le contrat avec le Stif – l'autorité organisatrice des transports en Île-de-France – comprend des objectifs ambitieux pour améliorer la qualité de service, mesurée par 141 indicateurs de performance, dont certains sont réévalués chaque année. En relevant de nouveau ce défi avec succès en 2014, la RATP a démontré sa capacité à améliorer ses performances dans la durée, à l'approche du renouvellement du contrat pour la période 2016 - 2020.

LE MÉTRO PROCHE DE L'EXCELLENCE

Le métro a hissé la qualité du service à un niveau record, mesuré par les indicateurs du Stif. Toutes les lignes du métro ont atteint l'objectif de production et de régularité aux heures de pointe fixé par le Stif (96,5 %), sauf deux qui en sont désormais très proches.

LE RER EN PROGRÈS

Améliorer la qualité de service du RER est une priorité.

RER B : l'indicateur du Stif mesurant la ponctualité du service sur cette ligne co-exploitée avec la SNCF a progressé de cinq points en 2014 (à plus de 88 %). Cette performance résulte notamment de la mise en place d'une gestion commune de la ligne, avec une Direction de ligne unifiée (DLU) et un Centre de commandement unique (CCU) regroupant les équipes RATP et SNCF à la gare de Denfert-Rochereau.

RER A : l'indicateur de ponctualité a progressé d'un point. Les centres de contrôle de la RATP et de la SNCF (qui exploite deux tronçons ouest) disposent désormais d'une vision d'ensemble et en temps réel de l'état de la circulation des trains sur l'ensemble de la ligne. Il est ainsi plus aisé de définir des scénarii communs en cas de situation perturbée.

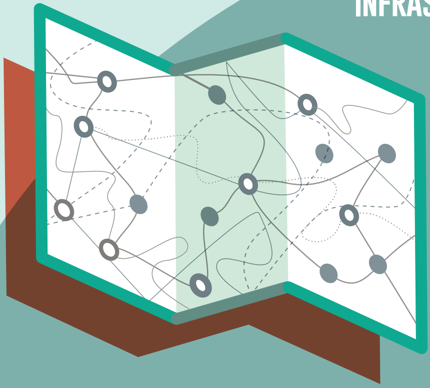
Les 82 nouveaux trains MI09 à deux niveaux, déjà déployés (sur 130 commandés) permettent désormais d'embarquer l'ensemble des voyageurs présents sur les quais du tronçon central aux heures de pointe (30 trains à l'heure).

BUS

Le nouveau Centre de régulation et d'information voyageurs (Criv) centralise progressivement l'ensemble des opérations de régulation des 347 lignes de bus de la RATP en Île-de-France. Cette montée en puissance améliore la qualité de service grâce à une régulation optimisée, une plus grande réactivité en cas de situation perturbée et une meilleure information des voyageurs. ◆

240 lignes de bus franciliennes régulées par le criv au 31 décembre 2014

RATP/STIF : qui fait quoi ?



SUR QUELLES INFRASTRUCTURES ?

La RATP est le propriétaire juridique de l'infrastructure des réseaux ferrés.

QUI DÉCIDE DE L'OFFRE ET DU PRIX DU BILLET ?

Le Stif décide de l'offre de production transport et du prix des billets.

AVEC QUELS MATÉRIELS ROULANTS ?

Le Stif est propriétaire juridique du matériel roulant et des outillages des ateliers de maintenance.

qui finance les investissements ?

Le Stif et la RATP financent conjointement (50/50) le renouvellement ou la rénovation du matériel sur les lignes existantes. La RATP finance le renouvellement des infrastructures et des autres biens avec la capacité d'autofinancement qu'elle dégage chaque année.

Le Stif finance 100 % du prix et du coût de maintenance du matériel destiné au développement de l'offre de transport.

qui exploite ?

La RATP est l'opérateur désigné des lignes existantes ou prolongées :

- jusqu'au 31 décembre 2024 pour le réseau bus
- jusqu'au 31 décembre 2029 pour le réseau tramway
- jusqu'au 31 décembre 2039 pour les réseaux métro et RER.

Depuis décembre 2009, conformément au règlement européen sur l'obligation de service public (OSP) et à la loi relative à l'organisation et à la régulation des transports ferroviaires (ORTF), le Stif procède à une mise en concurrence pour les lignes nouvelles, tous modes confondus.

qui paye ?

La RATP assume le risque industriel *(coût, respect du volume de production prévue, réalisation du plan d'investissements).*

Le Stif rémunère la RATP aux conditions fixées par un contrat de quatre ans (2012-2015).

LA RATP ET LE STIF SE PARTAGENT LE RISQUE COMMERCIAL (RECETTES VOYAGEURS)

et après...

À L'EXPIRATION DES MONOPOLES DE LA RATP (2024, 2029 OU 2039) :

- LE MATÉRIEL ROULANT EST RETOURNÉ AU STIF QUI INDEMNISE LA RATP AU NIVEAU DE SA VALEUR COMPTABLE
- LE STIF CHOISIT SON (SES) OPÉRATEUR(S) SUR APPEL D'OFFRES (LA RATP OU UN TIERS)
- LE STIF CONTINUE DE RÉMUNÉRER LA RATP POUR L'USAGE ET L'ENTRETIEN DES INFRASTRUCTURES DU RÉSEAU FERRÉ

Des espaces accueillants

LES ESPACES SONT LE VISAGE DES RÉSEAUX DE LA RATP. ILS FONT L'OBJET D'INVESTISSEMENTS ET D'ATTENTIONS ACCRUS EN TERMES DE CONFORT, D'ACCESSIBILITÉ, DE PROPRETÉ ET DE SÉCURITÉ.

Près de 7 millions de voyageurs accueillis quotidiennement sur les réseaux du métro et du RER

vers des réseaux accessibles à tous

Conformément à la loi de 2005 pour «l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées», la RATP poursuit en Île-de-France pour l'ensemble des handicaps (moteurs, sensoriels, cognitifs…) la mise en accessibilité de ses réseaux, à l'exception du métro parisien qui en est exonéré par un décret, en raison des contraintes techniques liées à ses infrastructures pour les personnes en fauteuil roulant.
En France, l'ensemble des réseaux urbains de RATP Dev seront quasiment conformes aux objectifs légaux en 2015. En Île-de-France, 100% des bus seront alors équipés d'annonceurs sonores et de plateformes rétractables pour les personnes en fauteuil roulant. Les équipes travaillent en étroite coordination avec les collectivités en charge d'adapter la voirie. Par ailleurs, l'entreprise a mis en place des formations pour les personnels de tous ses réseaux en France. La RATP et de nombreuses filiales travaillent avec les associations de voyageurs et comités d'usagers pour mieux prendre en compte leurs attentes, en collaboration avec les collectivités locales.

un nouvel habillage

La qualité de la mise en scène des services offerts facilite leur compréhension par les voyageurs, notamment par les clients occasionnels. La RATP a lancé en 2014 le déploiement d'un design spécifique harmonisé sur ses réseaux métro et RER. Trois sites pilotes bénéficient d'un nouvel habillage des espaces et d'une signalétique plus cohérente pour rendre les parcours et l'accès à l'information plus faciles. Ce nouvel habillage concerne les espaces de vente, les comptoirs d'information, les salles de distribution, les interphones…

D'ici trois ans, les 369 stations de métro et gares RER d'Île-de-France seront dotées d'un habillage visuel harmonisé

Station de métro Gare de Lyon, Paris.

LE SAVIEZ-VOUS ?

À La Roche-sur-Yon : dans le cadre de l'atelier mobilité «Osons le bus», le réseau de bus propose aux voyageurs à mobilité réduite de se faire accompagner par une hôtesse lors de leur premier voyage sur le réseau.

Renouveau du métro et du RER

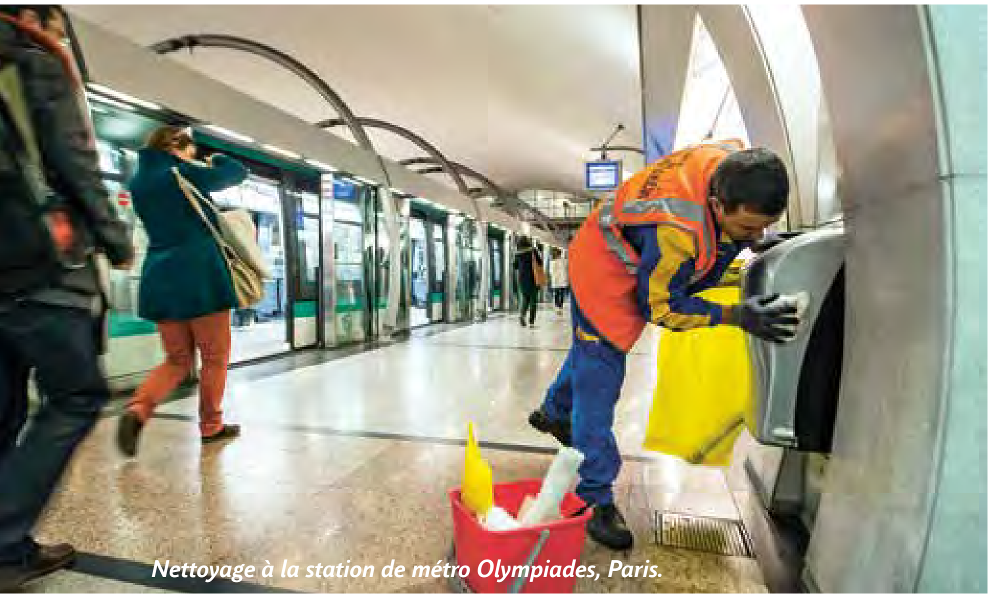
Le programme «Renouveau du métro» a permis en 2014 de rendre les accès, salles d'échanges, couloirs et quais d'une douzaine de stations plus agréables pour les voyageurs. Ce programme de plus de 400 millions d'euros, intégralement financé par la RATP, aura, d'ici 2018, concerné 273 stations. Un programme similaire a été lancé sur le RER. Une vingtaine de gares vont être rénovées d'ici 2020.

Châtelet, 250e station de métro en cours de rénovation

200 M€ dédiés à la propreté des espaces et à la lutte contre les infiltrations en 2014-2015

Propreté et infiltrations

La propreté est un élément essentiel de la qualité du service. Les réseaux souterrains franciliens de la RATP font face à un défi particulier : les infiltrations liées aux facteurs exogènes (niveau de la nappe phréatique, travaux en voirie, ruptures de canalisations…). Elles dégradent l'image du métro et du RER, en dépit des 70 millions d'euros consacrés chaque année à leur nettoyage quotidien. Aussi la RATP a-t-elle lancé un programme exceptionnel de 40 millions d'euros sur 2014 - 2015 pour lutter contre ces infiltrations. L'étanchéité d'une cinquantaine de stations va être intégralement refaite depuis la voirie.
Une dizaine de stations ont par ailleurs fait l'objet, en 2014, d'une opération «Coup de propre» : en plus du nettoyage traditionnel, cette opération comprend une remise à neuf des peintures et carrelages…



Nettoyage à la station de métro Olympiades, Paris.

LE SAVIEZ-VOUS ?

UNE CONCIERGERIE DANS LE MÉTRO
La station Mairie de Montrouge accueille la première conciergerie mise en place dans un réseau de transport. Elle permet aux voyageurs de récupérer des commandes passées en ligne auprès de commerçants de la ville de Montrouge, partenaire du projet. Un service innovant qui illustre la volonté du Groupe de faciliter le quotidien des voyageurs.

Incivilités : l'humour fonctionne

Les campagnes de communication «Restons civils sur toute la ligne», lancées sur le ton de l'humour et de la connivence, ont porté leurs fruits. L'enquête annuelle réalisée par TNS Sofres pour l'Observatoire des incivilités dans les transports en commun – créé en 2012 par la RATP – relève en 2014 une baisse du nombre d'incivilités constatées par les voyageurs franciliens.
En 2014, la quatrième campagne a été renforcée par un affichage dans des endroits inédits pour surprendre les voyageurs : portes palières, portes anti-fraude, habillage d'une rame de tramway… Le bestiaire de la campagne s'est enrichi d'un nouvel animal, l'éléphant, qui illustre la gêne occasionnée à la descente des rames par les attroupements de voyageurs devant les portes. ◆

-8 %, c'est la baisse des incivilités constatées par les voyageurs en 2014

À la rencontre des voyageurs

LE GROUPE RATP RENFORCE ET PROFESSIONNALISE LA DIMENSION SERVICE À TRAVERS UNE SENSIBILISATION DES ÉQUIPES AU CONTACT DE LA CLIENTÈLE ET GRÂCE À DE NOUVEAUX OUTILS MIS À LEUR DISPOSITION.

5 000 tablettes et *smartphones* utilisés par les personnels d'accueil, connectés en temps réel

La démarche «Ambition client» – qui vise à promouvoir une relation de service qualitative – est entrée dans sa phase opérationnelle. Cette approche consiste notamment à rendre plus visibles les personnels présents dans les espaces du métro et du RER. Elle repose sur des formations pour favoriser une approche proactive grâce à des prises de contact spontanées avec les voyageurs pour faciliter leurs déplacements : aider un touriste à utiliser un distributeur de titres de transport, faciliter le passage d'un client encombré de bagages, orienter une personne qui hésite...

Largement libérés de la vente des titres de transport, les personnels d'accueil des stations et gares sont invités à assurer leur rôle de «maîtres des lieux», vérifiant aussi la disponibilité des équipements voyageurs et de sécurité ainsi que la propreté des espaces dont ils ont la charge. La création d'équipes mobiles sur le réseau RER va dans le même sens.

DES SALARIÉS CONNECTÉS

Les personnels d'accueil des réseaux métro et RER ainsi que les contrôleurs sont progressivement équipés de terminaux mobiles (*smartphones* et tablettes). Le déploiement de la 3G/4G en cours va permettre à chaque salarié de se connecter aux systèmes RATP, pour :

- rechercher un itinéraire et calculer le prix d'un titre de transport pour un client ;
- apporter aux voyageurs une information sur le trafic en temps réel en cas de situation perturbée ;
- alerter instantanément la maintenance sur des anomalies, des dysfonctionnements ou des dégradations (appareils en panne, sol sale, graffitis à nettoyer...) ;
- signaler un objet trouvé ou, à l'inverse, en rechercher un déclaré perdu par son propriétaire... ;
- aider le voyageur à s'orienter en surface, etc.

OBJETS PERDUS ? PLUS VITE RETROUVÉS !

Les voyageurs égarent en moyenne plus de 10 000 objets chaque mois sur le réseau. Deux nouveaux services ont été mis en place à leur intention en 2014.

- **300 cartes Navigo** sont trouvées chaque jour sur le réseau RATP en Île-de-France. Elles étaient auparavant immédiatement désactivées et devaient être remplacées. Désormais, la RATP contacte les propriétaires quand le numéro de téléphone ou l'email sont connus. Ils peuvent ainsi récupérer très vite leur titre de transport.
- **Près de 20 000 objets trouvés** sur les réseaux métro et RER ont été restitués à leurs propriétaires en 2014. L'ouverture du nouveau service objets réclamés améliore encore le service. Quand un objet est rapidement signalé perdu par un voyageur, un salarié sur place peut aller à sa recherche et le récupérer avant qu'il ne soit envoyé au service objets trouvés de la Préfecture de police... ou détruit comme objet suspect.

UN COMPTE TWITTER DÉDIÉ AU SERVICE CLIENTÈLE

Chaque année, le service clientèle de la RATP reçoit 220000 appels téléphoniques et 100000 courriers et courriels de ses clients pour des réclamations ou des demandes d'information. Le lancement en novembre du compte Twitter @ClientsRATP dédié au service clientèle apporte plus de réactivité dans le traitement et la gestion des demandes.

AILLEURS DANS LE MONDE... À MUMBAÏ

140 agents de la Metro One Operation (filiale de RATP Dev Transdev Asia) orientent et canalisent les flux de voyageurs dans les 12 stations du nouveau métro de Mumbaï (Inde) mis en service en 2014. Ils renforcent ainsi les 180 employés dédiés à la relation client ou à la vente de titres de transport.

LA MÉDIATION ÉLARGIE À RATP DEV

Les compétences du médiateur de la RATP s'exercent désormais aussi auprès des filiales franciliennes de RATP Dev. La médiation offre une alternative pertinente à des recours contentieux longs et parfois coûteux. ◆

LE SAVIEZ-VOUS ?

Les 27000 salariés en contact direct avec la clientèle sont, depuis avril, progressivement dotés d'une nouvelle tenue vestimentaire. Elle leur permet d'être plus visibles et donc facilement identifiables par les voyageurs.

Nouvelle tenue RATP.

Campagne de promotion des écrans Image à la station de métro Odéon, à Paris.

Au bon endroit, au bon moment

L'INFORMATION AUX VOYAGEURS EST UN AXE IMPORTANT D'INNOVATION AU SEIN DU GROUPE, AFIN D'OFFRIR AU CLIENT UNE MOBILITÉ AGRÉABLE, UTILE.

1 000 écrans Image déployés à fin 2014

60 stations et gares vont être équipées d'écrans Zenway dans les prochaines années

Les clients veulent connaître les parcours les plus simples, les temps d'attente, les correspondances. Ils souhaitent rester connectés pendant leur trajet et être informés lorsque le trafic est perturbé. En dehors de l'accueil assuré par les personnels, la qualité de service du Groupe repose sur l'expérimentation et le déploiement d'outils innovants et de services plus personnalisés : écrans tactiles, nouvelles applications mobiles, connectivité 3G/4G, présence accrue sur le Web et les réseaux sociaux.

NOUVEAUX ÉCRANS IMAGE

Les écrans d'affichage Image (Information multimodale généralisée dans les espaces) remplacent progressivement le téléaffichage dans les salles d'échanges des réseaux métro et RER et sur certains quais. Ils fournissent des informations multi-réseaux sur les temps d'attente, l'état du trafic et les correspondances possibles.

UN NOUVEL ÉCRAN TACTILE EN COURS D'EXPÉRIMENTATION

La gare de Charles-de-Gaulle – Étoile a accueilli la première borne Zenway et son écran tactile. Cette borne délivre de nombreuses informations liées au site où le voyageur se trouve : celui-ci peut visualiser un itinéraire souterrain ou en surface, connaître les horaires d'un train, le temps de parcours pour aller à l'aéroport, mais aussi obtenir des informations spécifiques au quartier (hôtels, restaurants, sites touristiques) et savoir comment s'y rendre.

VISUELS NFC SUR LES POINTS D'ARRÊT BUS ET TRAMWAY

Les clients des réseaux de surface franciliens disposent désormais d'un nouveau canal d'information pour faciliter leurs déplacements : après l'*alerting* par SMS et les QR codes, la RATP a commencé à déployer la technologie NFC sur ses

réseaux bus et tramway. En passant son mobile devant un visuel NFC, le client voit s'afficher le temps d'attente des deux prochains bus ou tramways pour toutes les lignes desservant l'arrêt. Il peut repérer l'offre de transport à proximité, faire une recherche d'itinéraire, être orienté dans le quartier…

DES SERVICES MOBILES ENRICHIS

L'application mobile RATP a fait peau neuve : nouvelle ergonomie, page d'accueil personnalisable, nouveaux services et nouvelles fonctionnalités.

LE HAUT DÉBIT DANS LES ESPACES

La première phase du déploiement de la téléphonie 3G/4G dans les stations et gares du réseau francilien est en cours en 2014, avec la couverture des lignes A et B du RER et de la ligne 1 du métro. Les quatre opérateurs français peuvent s'interconnecter à une infrastructure mutualisée. Une deuxième phase permettra d'équiper en 2015 les 110 stations et gares accueillant plus de trois millions de voyageurs par an. Ce programme, très attendu des voyageurs, est également indispensable aux nouveaux services assurés par les agents RATP équipés de *smartphones* et de tablettes. ◆

LE SAVIEZ-VOUS ?

UN TOP COM D'OR POUR RATP SCOPE
RATP Scope, espace Web d'information et d'échanges dédié aux coulisses du réseau et à l'information voyageurs, a été récompensé par un Top Com d'or (section digital), distinction récompensant les meilleures réalisations de communication de l'année.

LE NFC, NEAR FIELD COMMUNICATION
(ou communication en champ proche), est une technologie qui permet l'échange de données. La plupart des terminaux mobiles en sont équipés sous forme de puce.

13 000 POINTS D'ARRÊT DE BUS ET DE TRAMWAY SERONT ÉQUIPÉS D'UN VISUEL NFC EN 2014/2015

1,3 MILLION DE VISITEURS UNIQUES UTILISENT L'APPLICATION MOBILE RATP CHAQUE MOIS

En 2017, le réseau Île-de-France de la RATP sera le premier réseau historique mondial intégralement couvert en 3G/4G

LES VISITEURS TOUJOURS MIEUX ACCUEILLIS

En moyenne, 10 % des voyageurs utilisant les réseaux RATP d'Île-de-France sont des clients occasionnels (touristes, visiteurs d'affaires…). Signalétique et information sonore en langues étrangères, accueil renforcé pendant l'été par des jeunes « gilets verts » parlant plusieurs langues… la RATP multiplie les dispositifs à leur intention :

- **l'application gratuite « Visiter Paris en métro »** dédiée aux touristes propose de nouvelles langues et la description d'une trentaine de points touristiques supplémentaires. Elle est désormais disponible en anglais, allemand, néerlandais, italien, espagnol et japonais. Les fonctionnalités sont accessibles hors ligne, ce qui permet de profiter de la capitale sans consommer son forfait mobile ;
- **Wi-Fi gratuit dans deux Roissybus** – deux navettes ont expérimenté pendant six mois une offre de connexion gratuite en Wi-Fi pour favoriser la connectivité des touristes arrivant à Paris.

un écosystème digital puissant

Les outils digitaux développés par la RATP pour renforcer l'information en temps réel et optimiser les déplacements en Île-de-France rencontrent un vif succès :
- le site Internet www.ratp.fr : plus de 5,5 millions de visiteurs uniques ;
- l'application mobile RATP et son service personnalisé d'alertes : 4 millions de téléchargements ;
- visiter Paris en métro (en 7 langues) : plus de 600 000 téléchargements ;
- 23 comptes Twitter de lignes (un pour chaque ligne de métro, tramway et RER).

LE SAVIEZ-VOUS ?

UNE BELLE RÉCOMPENSE POUR YELLOW BUSES
La filiale de RATP Dev à Bournemouth, au sud de l'Angleterre, s'est vu décerner le prix de « meilleur service de billettique de l'année ». Sa carte « Glo Card » peut être rechargée au gré des besoins et des messages d'alerte sont adressés au client quand le crédit s'épuise. Les familles peuvent administrer plusieurs cartes sur un même compte.

un dispositif digital complet

Chiffres au 31 décembre 2014

INFOS MOBILE

COMPTES TWITTER
Information en temps réel pour chaque ligne de métro, RER et tramway sur l'état du trafic
- corporate : 12 700 abonnés
- lignes : 107 300 abonnés
- RH : 3 950 abonnés
- service clientèle, créé en 2014 : 915 abonnés

MARATP
Des alertes trafic personnalisées en temps réel, des adresses utiles, des avantages exclusifs
83 300 visiteurs par mois en 2014 (moyenne)

J'AIME MA LIGNE
Toutes les bonnes adresses autour de sa ligne préférée
258 000 téléchargements depuis 2011

OPEN DATA
Les données de transport RATP accessibles aux développeurs, aux porteurs de projets et aux start-up pour créer des services et applications utiles aux Franciliens
8 430 visiteurs par mois en 2014 (moyenne)

LE SITE RATP
www.ratp.fr
Présente le réseau, l'actualité du Groupe, les services aux voyageurs…
5,5 millions de visiteurs uniques par mois

L'APPLICATION OFFICIELLE
Conçue pour optimiser les déplacements des voyageurs en Île-de-France
6 131 000 téléchargements depuis 2011

RATP SCOPE
www.ratp.fr/ratpscope
Information en temps réel pour comprendre les causes et la gestion des incidents de plus de deux heures
Les coulisses de l'exploitation du réseau !
10 144 visiteurs uniques par mois

VISITER PARIS EN MÉTRO
Une multitude de services à la disposition des touristes pour découvrir la capitale
753 000 téléchargements depuis juillet 2013

FACEBOOK
Aimer la ville : posts sur les partenariats culturels et sportifs (& jeux concours)
112 800 fans

YOUTUBE 1 200 000 VUES / LINKEDIN 10 700 ABONNÉS / VIADEO 7 400 ABONNÉS / @RATPRECRUTE 2 500 ABONNÉS

INFOS EN STATION

BUS M T

TRAFIC
SUR LE RÉSEAU DES ÉCRANS AFFICHENT EN TEMPS RÉEL DES INFOS TRAFIC SUR L'ENSEMBLE DES LIGNES DE BUS, MÉTRO ET TRAMWAY…

M RER T BUS

MULTIMODALITÉ
3 000 NOUVEAUX "ÉCRANS IMAGE" D'ICI FIN 2015 APPORTERONT DES INFORMATIONS MULTIMODALES* VENANT DE TOUS LES OPÉRATEURS FRANCILIENS **

*Métro - RER - tramway - bus - train
** RATP - SNCF - réseau Optile

Promouvoir une culture urbaine

LA RATP DÉVELOPPE UNE POLITIQUE CULTURELLE AMBITIEUSE AU SEIN DE SES ESPACES. LIEUX DE VIE ET DE RENCONTRES, ILS ACCUEILLENT TOUTE L'ANNÉE DES ANIMATIONS ET DES ÉVÉNEMENTS. LA PHOTOGRAPHIE EST DEVENUE UN AXE PRIVILÉGIÉ DE CETTE DÉMARCHE.

Plus de 100 partenariats culturels et sportifs en 2014

La RATP donne accès à la ville par son offre de transport utilisée quotidiennement par 14 millions de voyageurs en France et dans le monde. Avec sa politique culturelle, source d'émotions et de surprises positives, elle agrémente et enrichit leur parcours. L'ambition n'est pas seulement de les distraire et de les aider à s'évader, mais aussi d'inviter les voyageurs à faire des découvertes et des rencontres, de favoriser l'accès à la culture au plus grand nombre… pour leur faire véritablement aimer la ville.

LE SAVIEZ-VOUS ?

Les partenariats culturels et sportifs bénéficient d'un affichage sous le label « Nous aimons – Nous participons » propre à la RATP.

PLUSIEURS MODES D'EXPRESSION PRIVILÉGIÉS

La RATP investit particulièrement trois territoires : la musique, la littérature et le patrimoine. Elle a initié en 2013 une politique photo originale et ambitieuse. La diversité des artistes présentés et des partenariats culturels conclus témoignent de l'ouverture de l'entreprise à toutes les cultures.

La photographie à l'honneur

Expositions sur les réseaux, accompagnement d'événements pédagogiques, stations de métro dédiées… La photographie est aujourd'hui le fer de lance de la politique culturelle de l'entreprise. Trois fois par an au moins, le programme « La RATP invite… » ouvre les espaces d'une quinzaine de stations et de gares à des photographes pour mettre à l'honneur leur travail.

« La RATP invite » a ainsi accueilli en 2014 :

- une sélection d'œuvres de Garry Winogrand, célèbre photographe de rue américain dans l'Amérique des années 1950-1980, en partenariat avec le Musée du Jeu de Paume ;
- 40 créations de jeunes photographes européens sélectionnés pour le festival Circulations organisé par le Centquatre à Paris ;
- 40 photographies de Gueorgui Pinkhassov, photographe de l'agence Magnum Photos sur le thème de la mobilité urbaine.

96 % des voyageurs interrogés dans le métro approuvent les expositions photographiques. Elles rendent le trajet plus agréable (89 %), interpellent et font réfléchir (80 %)

Gare de Luxembourg, ligne B du RER, Paris.

une sélection musicale éclectique

- **Les Musiciens du métro :** 300 artistes sélectionnés par un jury de salariés et de voyageurs sont, tous les six mois, accrédités pour se produire dans le métro.
- **Des concerts événements** sont régulièrement organisés dans les espaces RATP. Pour la Fête de la Musique en juin 2014, la gare d'Auber (RER A) est devenue une salle éphémère, le temps d'accueillir deux concerts de musique classique et de hip hop.
- **Solidays, Rock en Seine, Art'Rock, Festi'Val de Marne...** La RATP est partenaire de festivals grand public qui donnent aussi à des Musiciens du métro l'occasion de se révéler.

LE SAVIEZ-VOUS ?

Le groupe RATP est partenaire du festival « Jazz à Vienne » en Isère. Chaque soir, des navettes gratuites opérées par RATP Dev assurent les liaisons entre les parkings extérieurs et le théâtre antique.

10 000 artistes ont bénéficié du programme Les Musiciens du métro. Certains sont devenus célèbres : Manu Dibango, Lââm, William Baldé, Keziah Jones...

Patrimoine et création

Depuis 1900, le métro est à la fois un lieu de mémoire et de modernité. Des générations d'architectes, d'ingénieurs, d'artistes et de designers ont forgé et enrichissent encore un patrimoine architectural et artistique exceptionnel. Partenaire historique des Journées européennes du patrimoine, la RATP a proposé en 2014 une programmation alliant histoire et actualités, patrimoine ancien et nouvelles technologies, sous le titre « Patrimoine culturel, patrimoine naturel ». Le public pouvait se promener dans Paris à bord d'un bus à impériale de 1936 ou visiter le poste de commande de la ligne 14.

Stéphane de Groodt, président du jury du premier Grand prix poésie RATP.

80 % des voyageurs déclarent lire (un journal, un livre, un magazine...) pendant leur trajet

La poésie s'affiche

La poésie est fêtée sur le réseau de la RATP qui organise un grand concours tous les deux ans. 6 000 poèmes ont été proposés lors de l'édition 2014, soit 50 % de plus qu'en 2012. Les poèmes des lauréats sont affichés sur les quais, dans les rames et les bus, permettant au public de découvrir de nouveaux textes le temps d'un voyage.

Philippe Manœuvre, parrain de « L'enquête du M » lors des Journées européennes du patrimoine 2014.

Une marque puissante pour affronter la concurrence

Dans un marché du transport public ouvert à la concurrence, la forte personnalité de la marque RATP est un atout de différenciation. Les actions de communication développées en 2014 l'ont confortée dans sa dynamique de grande marque de services, et ont renforcé le lien de proximité qui l'unit aux voyageurs. La montée en puissance de notre page Facebook (plus de 100 000 fans en un an) illustre cette capacité de la RATP à dialoguer avec ses clients sur les réseaux sociaux, dans l'esprit de sa signature « Aimer la ville ». Le lancement du compte Twitter dédié au service clientèle, synonyme de plus de réactivité dans la gestion des demandes, contribue à la construction d'une marque digitale en phase avec les tendances du Web. Dans le même esprit, la campagne de communication lancée près d'un an avant le démarrage du chantier de rénovation du tronçon central de la ligne A du RER va permettre aux voyageurs d'anticiper très tôt cette interruption temporaire du trafic. Elle démontre aussi que toute notre entreprise se mobilise pour les accompagner. Ce lien particulier que la RATP entretient avec ses voyageurs s'est aussi traduit par une baisse de 8 % des incivilités constatées entre 2012 et 2014, après trois saisons de la campagne « Restons civils sur toute la ligne », au ton décalé et ludique. Enfin, il s'exprime à travers notre politique culturelle axée sur la photographie, art populaire et accessible qui trouve naturellement sa place dans nos espaces, en permettant aux voyageurs d'appréhender l'œuvre d'artistes de renom ou de jeunes créateurs.

“Nous avons tout à gagner à capitaliser sur la forte personnalité de notre marque : dans un marché ouvert à la concurrence, c'est un réel atout de différenciation.”

LE SAVIEZ-VOUS ?

15 stations ont été scénarisées pour inviter le voyageur à se projeter dans un tout autre univers, à l'exemple de la station Arts et Métiers qui recrée l'ambiance du Nautilus de Jules Verne ou de Villejuif – Léo Lagrange centrée sur la performance sportive.

« Bataille de la Somme 1916 » de Joe Sacco dans le couloir de la station Montparnasse – Bienvenüe, Paris.

Des fresques monumentales de 134 mètres

Le long couloir de correspondance de la station de métro Montparnasse – Bienvenüe offre un espace idéal pour accueillir chaque année pendant deux mois des fresques monumentales éphémères, conçues dans une optique artistique et pédagogique.

En 2014, ce lieu de passage a ainsi accueilli :

- pour le centenaire du début de la guerre 1914-1918, l'œuvre panoramique du dessinateur Joe Sacco sur la Bataille de la Somme en 1916 ;
- l'exposition « Le monde en équations », en partenariat avec le CNRS, qui a fait découvrir les modélisations des scientifiques sur les évolutions des galaxies, du climat ou des épidémies ;
- les grandes thématiques de l'exposition « Paris 1900, la Ville spectacle », en partenariat avec le Petit Palais. ◆

UN ACTEUR ENGAGÉ

- un employeur attractif
- un dialogue social vivant
- un acteur engagé dans les territoires
- pour une mobilité durable

«Le tramway a créé des repères à Casablanca, ville joyeusement désorganisée.»

Gueorgui Pinkhassov

Casablanca

Un employeur attractif

LE DÉVELOPPEMENT DU GROUPE RATP REPOSE SUR LE RESPECT DE SES SALARIÉS, LE DÉVELOPPEMENT DE LEURS COMPÉTENCES ET LA RECHERCHE D'UN ÉQUILIBRE ENTRE VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PRIVÉE.

Le conseil d'administration a porté à près de 30 % la part des administrateurs féminins

Le groupe RATP met en œuvre des politiques de recrutement, de formation et d'accompagnement des parcours professionnels répondant à l'évolution des besoins du Groupe et de ses salariés. Les développements enregistrés en 2014 en France et à l'international lui ont permis d'accueillir 4300 nouveaux collaborateurs. Cela représente 1500 personnes pour les filiales et 2800 pour l'Epic (soit 2200 recrutements et 600 contrats d'accompagnement dans l'emploi). 800 personnes au sein de l'Epic ont bénéficié de contrats aidés.

Le Groupe met en œuvre des mesures en faveur de l'égalité femmes/hommes. 42 % des cadres recrutés par l'Epic en 2014 sont des femmes.

L'Epic et les filiales françaises de RATP Dev s'impliquent dans les mesures en faveur de l'emploi des personnes handicapées, sur une diversité d'emplois, d'opérateurs à cadres

Transmission des compétences

L'UNIVERSITÉ GROUPE RATP

Le Groupe permet à ses salariés d'évoluer tout au long de leur carrière et la formation est un vecteur essentiel de cette évolution.
Créée en 2012, l'Université groupe RATP a pour mission de préparer chacun aux métiers du Groupe à l'horizon 2020, de partager et développer une culture commune entre tous les salariés (Epic et filiales, opérateurs et encadrement), de renforcer la performance de l'investissement formation par la mutualisation et la transversalité des dispositifs. Elle favorise un décloisonnement propice à une meilleure performance collective et au développement de la mobilité. Elle s'adresse à des salariés de toute catégorie et fédère progressivement les dispositifs de développement des compétences transversaux pour les collaborateurs de la maison-mère et de ses filiales : en 2014, l'Académie des Achats a ainsi rejoint l'Académie du Service RATP, les cursus de professionnalisation des RH, le dispositif pour l'encadrement Perform ou encore les formations techniques transversales pour les opérateurs et les dispositifs d'insertion. Son offre : des programmes transversaux de formation, l'accompagnement des départements pour leurs projets de formation (ingénierie de formation et pédagogique ; conception présentielle, *e-learning* ou multimédia) et un espace d'expérimentation et de partage de bonnes pratiques entre pairs, le Club.

À l'international, les filiales multiplient les initiatives et développent des synergies pour satisfaire les besoins très importants de formation liés aux recrutements pour l'exploitation des réseaux.
◆ **Au Royaume-Uni,** RATP Dev a ouvert en 2014 la Metrolink Training Academy, destinée à ses 600 salariés. Un simulateur de conduite innovant, conçu par les équipes de la filiale, a permis d'optimiser la durée de formation individuelle

Le Groupe entend donner à chacun de ses salariés les moyens d'acquérir et de développer ses compétences tout au long de sa carrière

Formation vente et contrôle dans les locaux de la Setram, à Oran.

et d'ouvrir la nouvelle ligne de tramway reliant l'aéroport au réseau avec un an d'avance. L'Academy forme ses collaborateurs au management et a développé une plateforme d'*e-learning* dédiée à tous les personnels impliqués dans la relation client.

◆ **En Algérie,** la Setram – filiale de RATP Dev exploitant les nouveaux tramways d'Alger, d'Oran et de Constantine – a ouvert en mai 2014 la première partie de son institut de formation au transport ferroviaire urbain : une offre de formation continue et un dispositif de professionnalisation assurent la transmission des expertises du Groupe et sa culture d'exploitation.

◆ **En Inde,** les 600 conducteurs recrutés pour l'ouverture de la première ligne de métro de Mumbaï ont été formés par Metro One Operation (70 % RATP Dev Transdev Asia), qui s'est appuyée sur l'expertise des réseaux du Groupe à Séoul (Corée du Sud) et à Nanjing (Chine). ◆

Dates clés

2003 : adhésion au Pacte mondial de l'ONU.

2004 : adhésion à la Charte de la diversité.

2012 : publication du Code éthique Groupe.

2013 : publication du Guide pratique Laïcité et neutralité dans l'entreprise, adapté en 2014 pour les filiales françaises du Groupe.

LE SAVIEZ-VOUS ?

Pour la quatrième année consécutive, la RATP a reçu le label décerné par le Top Employers Institute qui récompense les entreprises pour l'excellence de leur politique de ressources humaines. Il permet aux jeunes diplômés et aux professionnels d'identifier les entreprises qui mettent leurs collaborateurs au centre de leur stratégie.
Pour la RATP, le label Top Employer permet de valoriser ses bonnes pratiques dans le domaine des ressources humaines et constitue l'un des leviers de son attractivité, notamment dans le cadre des actions qu'elle mène pour attirer de nouveaux talents.
Au sein du Groupe, il constitue un signe fort de reconnaissance pour les valeurs et l'engagement de l'ensemble du management de l'entreprise et de sa fonction RH.

Sécurité et santé, une double priorité

100 heures de formation par an et par employé permettent aux équipes d'accueil de la ligne 9 du métro de Séoul (RATP Dev Transdev Asia) d'acquérir une polyvalence utile pour gérer sur le terrain les problèmes potentiels

Assurer la sécurité et la santé des salariés est un engagement fondamental du Groupe.
Le plan stratégique *Vision 2020* a inscrit la qualité de vie au travail comme l'un des leviers de la performance globale de l'entreprise. C'est ainsi qu'au sein de l'Epic RATP, cet axe se déploie notamment dans trois domaines :

- **prévenir les risques** et réduire les accidents du travail, les maladies professionnelles et l'absentéisme ;
- **favoriser le maintien dans l'emploi** par la prévention de l'inaptitude ;
- **prévenir la pénibilité** pour une employabilité durable.

Un travail pour développer les retours d'expériences a été engagé en 2014, avec notamment la mise en place d'une structure dédiée à la prévention et à la gestion des inaptitudes.

C'est dans ce cadre que des orientations ont été définies en matière de prévention et gestion de l'inaptitude et de l'aptitude avec aménagements :

- inscrire la prévention des risques professionnels et la préservation de la santé des salariés dans une perspective de mobilisation forte et pérenne de l'ensemble de la ligne managériale ;
- affirmer le réemploi comme vecteur de redéploiement des compétences.

Pour répondre à ces orientations, 10 chantiers de travail (cinq sur la prévention et cinq sur la gestion) ont démarré en 2014 pour se terminer fin 2015 et une nouvelle organisation a été mise en place depuis janvier 2015.

Le renforcement de la sécurité au travail est également une préoccupation majeure dans de nombreuses filiales du Groupe :

- **aux États-Unis,** Fullington Autobus Company (Pennsylvanie, 420 salariés) a créé un comité dédié à l'analyse des accidents. Il se réunit tous les mois pour renforcer si besoin les mesures préventives et la formation ;
- **au Royaume-Uni,** Metrolink, le tramway de Manchester, a défini un plan Sécurité 2014, avec des objectifs ciblés de réduction d'accidents du travail et un développement de la culture de sécurité au sein du management ;
- **en Algérie,** RATP el Djazaïr a mis en place une commission paritaire d'hygiène et de sécurité et un plan de prévention des risques professionnels. En 2014, elle a notamment travaillé sur l'amélioration des conditions de travail du personnel intervenant sur des postes exposés (réduction du temps de travail, limitation du nombre de nuits travaillées consécutives...). ◆

L'EXPERT
SERGE REYNAUD
Directeur général adjoint, directeur des ressources humaines Groupe

Mobilité, la dynamique est lancée

Le Groupe connaît un développement important avec le renforcement de son offre en Île-de-France et la croissance des filiales en France et à l'international. Nous travaillons aujourd'hui dans le cadre d'une approche globale intégrant l'ingénierie, la maintenance et l'exploitation, dans des environnements toujours plus ouverts. Nous avons ainsi besoin de collaborateurs ayant des compétences multiples. Le développement de la mobilité interne est plus que jamais une priorité pour relever ces enjeux mais aussi pour répondre aux souhaits des salariés en quête de parcours professionnels motivants. Ceci est valable pour la maison-mère et pour l'ensemble du Groupe.
Au sein de l'Epic, nous disposions en 2014 d'un vivier de plus de 850 collaborateurs qui se sont déclarés intéressés par une mobilité à l'intérieur du Groupe. C'est 110 de plus en un an. Les filiales, notamment RATP Dev et Systra, en accueillent déjà plus de 330. Je pense que la dynamique est maintenant bien enclenchée et nous allons continuer à mettre en place les dispositifs pour l'encourager.
L'intérêt de ces parcours ? Ils favorisent l'émergence d'une culture professionnelle transversale au sein du groupe RATP à partir de ses valeurs. Ils sont synonymes d'échange, de partage des expertises et des bonnes pratiques. Ils développent la réactivité et la capacité d'adaptation à des situations et à des méthodes de travail nouvelles.

"La mobilité renforce les compétences et mène à des parcours professionnels plus diversifiés et responsabilisants."

Qualité de vie au travail, un engagement RSE*

L'ANNÉE 2014 A VU UN CERTAIN NOMBRE D'AVANCÉES POUR UN MEILLEUR ÉQUILIBRE ENTRE VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PRIVÉE AU SEIN DU GROUPE.

◆ **Epic RATP** : la direction et l'ensemble des organisations syndicales de l'Epic ont signé un accord de prévoyance apportant des garanties complémentaires en cas d'incapacité, d'invalidité ou de décès des salariés. Ce dispositif instaure un régime collectif obligatoire de prévoyance lourde, complétant les prestations versées par la Sécurité sociale ou par le régime spécial RATP. Les garanties sont homogènes et identiques pour les quelque 45 000 salariés de la maison-mère, quelle que soit leur catégorie socio-professionnelle.

◆ **Cars Dunois** (plus de 200 salariés) : un plan de prévention des risques professionnels et des dispositions pour une meilleure conciliation vie privée-vie professionnelle ont été mis en place. Un accord a été conclu sur le travail de nuit.

◆ **STI Centre** (plus de 300 salariés) : un nouvel accord étend la couverture mutuelle, notamment aux conducteurs employés en contrat précaire pour le transport scolaire. Un travail a été lancé sur la prévention des risques psychosociaux. ◆

7,6 C'EST LA NOTE MOYENNE DE SATISFACTION PROFESSIONNELLE DES SALARIÉS DE LA RATP EN 2014, SOIT 0,2 POINT DE MIEUX QU'EN 2013 ET 0,4 POINT DE PLUS QUE LA MOYENNE FRANÇAISE
(Source : baromètre social annuel « H2O »).

** RSE : Responsabilité sociale de l'entreprise.*

Un dialogue social vivant

LE DIALOGUE SOCIAL FAIT PARTIE INTÉGRANTE DE LA CULTURE DU GROUPE RATP. DES ÉCHANGES CONSTRUCTIFS, FONDÉS SUR LE RESPECT ET LA TRANSPARENCE, PERMETTENT D'ACCOMPAGNER LES ÉVOLUTIONS DE L'ENTREPRISE ET D'EN PARTAGER LES ENJEUX.

0,42 jour de grève par salarié en moyenne en 2014 (contre 0,54 en 2013)

32 accords signés au sein de l'Epic RATP, dont 17 majoritaires

Le plan stratégique *Vision 2020* réaffirme la volonté de maintenir la qualité des relations humaines et sociales à un haut niveau, grâce à l'engagement de tous les acteurs.

AGENDA SOCIAL

Depuis plusieurs années, le dialogue social est structuré au niveau de la maison-mère par un agenda social qui fixe le calendrier des négociations et des thèmes abordés durant l'année. Cette démarche a été adoptée par de nombreuses filiales de RATP Dev, en France comme à l'international.

PRÉVENTION DES CONFLITS

Le dispositif d'alarme sociale mis en place à la maison-mère joue pleinement son rôle de prévention des conflits : 6% seulement des alarmes déposées ont été suivies d'un préavis de grève en 2014 (contre 8% en 2013). Une alarme sociale enclenche un processus de dialogue entre direction et syndicats pour essayer de trouver une solution dans un temps imparti.
Ce dispositif continue à se développer au sein des filiales du Groupe, comme STU Bourges ou TIM Bus (Transport interurbain de Magny-en-Vexin) ou au Royaume-Uni où les filiales britanniques Metrolink (680 salariés à Manchester), Selwyns (200 salariés) et Epsom Coaches (390 salariés) ont également mis en place des procédures de règlement préventif des «griefs». ◆

Rencontres de la mobilité à la Maison de la RATP, Paris.

DE NOUVEAUX ACCORDS SIGNÉS

En 2014, de nombreux accords avec les organisations représentatives du personnel ont été signés, contribuant ainsi à la consolidation du modèle social de l'entreprise.

Pour la maison-mère, l'année 2014 a été marquée par deux importants accords pour l'accompagnement des parcours professionnels, le déroulement de carrière et la mobilité. Ils vont permettre à l'entreprise de répondre à son double objectif de performance économique et de performance sociale, et de mieux maîtriser ses moyens.

◆ **Accord sur la rémunération et le déroulement de carrière de l'encadrement :** l'accord place le développement des compétences, des expertises et des responsabilités au cœur du dispositif d'avancement. Il assure l'équité dans la gestion du déroulement de carrière et de la rémunération de l'ensemble de l'encadrement.

◆ **Accord sur l'accompagnement des parcours professionnels et de la mobilité :** l'accord formalise la politique de l'entreprise en matière de parcours professionnels. Il vise à fluidifier les mobilités vers les métiers d'opérateurs où les besoins vont être importants, à développer des passerelles entre les métiers et à renforcer le caractère intégré et la transversalité des parcours professionnels de l'encadrement.

En 2014, 79 accords avec les organisations représentatives du personnel ont été signés dans le Groupe

Le mode de gouvernance du Groupe s'appuie sur un dialogue social décentralisé.

◆ Les filiales françaises conduisent leurs propres cycles de discussion, sur l'ensemble des thématiques entrant dans le champ des négociations annuelles obligatoires (NAO) comme sur des sujets plus spécifiques (intéressement, accord génération…).

◆ En Algérie, RATP El Djazaïr, filiale de RATP Dev, a signé en mars 2014 un accord triennal portant sur la rémunération, les évolutions de carrière, la prévention des conflits et l'exercice du droit de grève. ◆

Un acteur engagé dans les territoires

INTÉGRÉ AU SEIN DES TERRITOIRES QU'IL DESSERT, LE GROUPE Y DÉPLOIE UNE POLITIQUE DE PROMOTION DE L'EMPLOI, DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET D'INSERTION SOCIALE.

25 000 emplois indirects chez les fournisseurs sont liés aux commandes de la maison-mère

LE SAVIEZ-VOUS ?

En novembre 2014, la RATP a organisé son premier forum PME sur le thème du design industriel pour faciliter les rencontres et les échanges entre une vingtaine de PME et les acheteurs de grandes entreprises ou d'instances publiques prescriptrices.

En 2014, le Groupe a recruté ou intégré 4 300 nouveaux collaborateurs. Cela représente 1 500 personnes pour les filiales et 2 800 pour l'Epic (soit 2 200 recrutements et 600 contrats d'accompagnement dans l'emploi). 800 personnes au sein de l'Epic ont bénéficié de contrats aidés. La réalisation d'infrastructures de transport entraîne également la création d'emplois indirects, particulièrement dans la chaîne d'approvisionnement.
Dans le cadre de sa politique d'achats responsables, la maison-mère facilite l'accès des PME à ses marchés en mettant en œuvre plusieurs leviers : l'allotissement, la simplification des procédures et la possibilité de groupements d'entreprises.

EMPLOIS D'AVENIR POUR DES EMPLOIS PÉRENNES

Comme en 2013, la maison-mère a accueilli en 2014 en Île-de-France 200 jeunes dans le cadre du dispositif Emplois d'avenir, ouvert aux 16-25 ans sans diplôme ou au chômage. Ils bénéficient d'un accompagnement personnalisé et individualisé leur permettant d'acquérir des compétences favorisant l'accès à des emplois pérennes. D'autres dispositifs d'insertion ont permis à l'Epic de proposer 254 contrats de professionnalisation (contre 230 en 2013). Ces dispositifs s'inscrivent dans une logique de pré-embauche de qualité et permettent à l'entreprise de diversifier ses recrutements et d'approcher des publics éloignés de l'emploi. Favoriser l'intégration progressive dans l'entreprise de ces jeunes et leur permettre d'appréhender toutes les facettes du métier choisi, sont des facteurs clés de réussite. Enfin, 600 contrats d'accompagnement dans l'emploi (contre 540 en 2013) ont permis d'accueillir à temps partiel des personnes très éloignées de l'emploi, pour des activités d'aide à la régulation des flux de voyageurs.

Les filiales du Groupe ont également déployé en 2014 des politiques d'insertion sur leurs territoires dans le cadre de dispositifs variés :

- **Moulins Mobilité** (Allier) et **Sqybus** (Yvelines) se sont engagés dans le dispositif Emplois d'avenir ;
- **FlexCité 92** a travaillé avec le service emploi du conseil général des Hauts-de-Seine pour recruter en priorité des personnes bénéficiant du RSA (revenu de solidarité active) ;
- **CTVMI** (Yvelines) a signé des contrats de professionnalisation pour l'insertion de jeunes en difficulté ;
- **TVM Tam** (agglomération de Mantes-en-Yvelines) et TP2A (Haute-Savoie) ont signé des contrats de génération, un dispositif favorisant l'embauche de jeunes et le maintien de seniors dans l'emploi (dispositif adopté par la maison-mère en 2013) ;
- **Fullington Auto Bus Company** (États-Unis) aide des vétérans à trouver un emploi.

DES PARTENARIATS DE PROXIMITÉ

Le Groupe, accompagné par la Fondation groupe RATP, développe une politique de partenariats avec des acteurs de proximité pour accompagner les populations locales sur des projets entrepreneuriaux ou liés à l'emploi.

- **Un partenariat** signé avec l'Association pour le droit à l'initiative économique (Adie) – acteur majeur du microcrédit en France – a permis d'aider 105 auto-entrepreneurs sur les territoires du tramway T1 en Île-de-France. Il a été étendu en 2013 et 2014 à Charleville-Mézières et Boulogne-sur-Mer, où RATP Dev exploite des réseaux de transport.
- **En Île-de-France,** la mise en service de nouvelles lignes de tramway entre 2012 et 2014 a donné naissance à un programme d'actions spécifiques, « espriTram », soutenu par la Fonda-

214 actions soutenues par la Fondation groupe RATP, dont 9 % à l'international

LE SAVIEZ-VOUS ?

À Washington DC, la Fondation groupe RATP accompagne Horton's Kids, une association de soutien scolaire aux enfants de quartiers défavorisés de la capitale américaine où RATP Dev exploitera une nouvelle ligne de tramway.

tion autour de l'insertion et l'emploi, de l'accès à la culture. Dans ce cadre, elle s'est associée à une initiative d'élèves de l'École de la deuxième chance de Sarcelles qui ont réalisé une exposition photographique sur l'arrivée du Tram T5 dans leur quartier, «l'œil du Tram».

Le Groupe a noué également un partenariat privilégié avec la Fondation Agir contre l'Exclusion (Face) pour œuvrer contre les discriminations, l'exclusion et la pauvreté. La Fondation groupe RATP travaille par ailleurs avec l'École de la deuxième chance en Île-de-France (à Sarcelles ou Saint-Quentin-en-Yvelines) et en région (Moulins). L'insertion a été en 2014 un axe fort de la Fondation groupe RATP, avec un soutien apporté aux projets de nombreuses associations de quartiers. On peut citer :

- **La Fabrik :** l'association met en scène à Bondy (banlieue parisienne) les savoir-faire de demandeurs d'emploi pour mieux les préparer à démarcher les employeurs lors de forums de l'emploi ;
- **Zup de co** forme tous les ans une cinquantaine de jeunes déscolarisés aux métiers de développeurs Web au sein de la Web@cadémie, créée avec l'école d'expertise informatique Epitech.

ASSISTANCE AUX PERSONNES EN SITUATION D'EXCLUSION

La RATP a renforcé en 2014 son aide aux personnes en situation d'exclusion, rencontrées sur ses réseaux, à travers deux nouvelles initiatives :

- **l'expérimentation,** avec Emmaüs Solidarité, d'un lieu d'accueil de jour à Charenton-le-Pont (sud-est de Paris) pour les personnes en situation de grande exclusion ;
- **un partenariat** avec la mairie du 18e arrondissement de Paris et l'association Coordination Toxicomanies pour orienter des toxicomanes présents de manière récurrente dans certaines stations de métro vers des structures spécialisées. ◆

L'équipe de l'École de la deuxième chance, à Sarcelles, Île-de-France, avec les équipes RATP du T5.

LA FONDATION GROUPE RATP

◆ **Sa mission :** promouvoir le respect et le lien social sur les territoires où le Groupe est implanté, en Île-de-France, en France et à l'international.

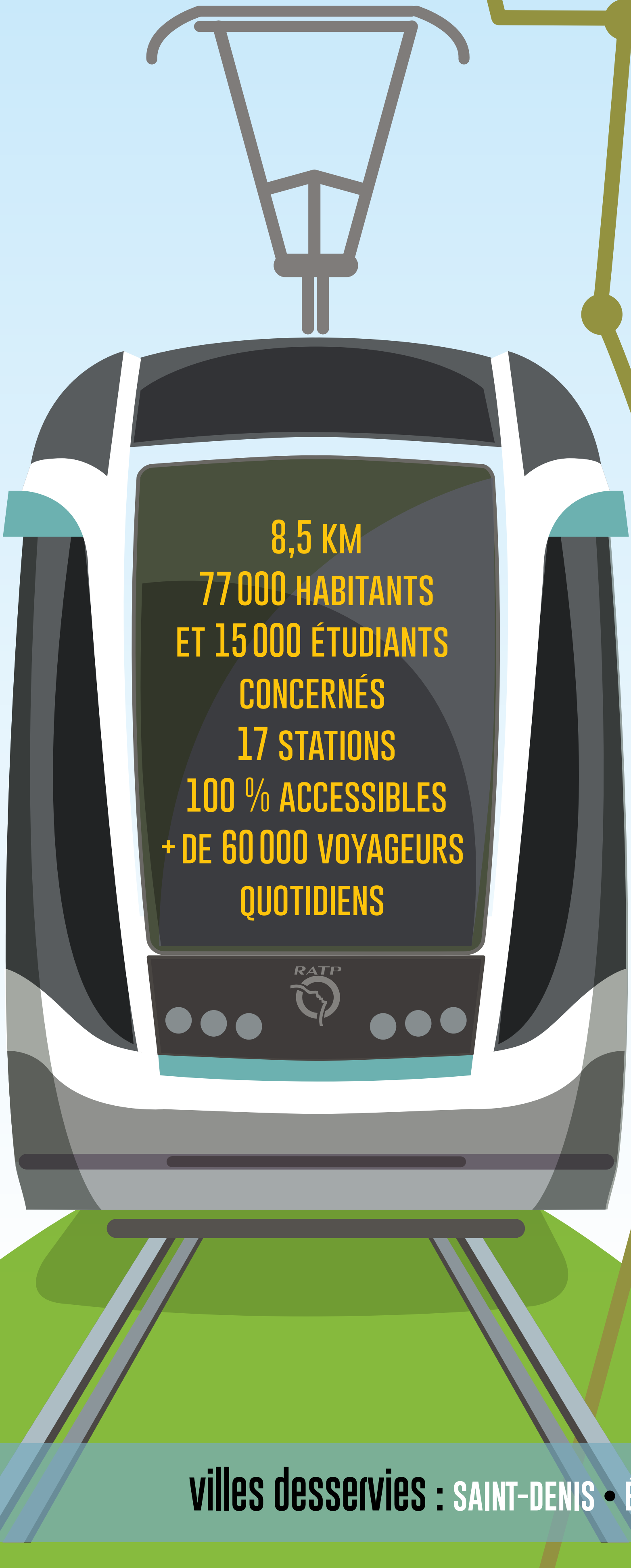
◆ **Trois champs d'actions :** la Fondation soutient des associations et des acteurs de la société civile sur des projets d'intérêt général favorisant le lien et l'entraide, l'égalité des chances, l'accès à l'éducation et à la culture.

◆ **Un ancrage local :** tous les projets soutenus ont un lien avec les métiers du Groupe sur les territoires qu'il dessert (Boulogne-sur-Mer, Charleville-Mézières, Mumbaï, Johannesburg…). La Fondation a renforcé en 2014 une démarche de territorialisation systématique de ses actions. Dans ce but, elle travaille directement avec les équipes des filiales pour identifier les enjeux sociétaux, dès la période de réponse aux appels d'offres.

◆ **Des collaborateurs impliqués :** les salariés du Groupe sont étroitement associés à la gouvernance, participent à tous les temps forts des actions, de la sélection à l'évaluation des projets, s'engagent bénévolement aux côtés de nombreuses associations et sont impliqués dans des actions de mentorat (69 étudiants bénéficiaires en 2014).

◆ **Une évaluation systématique :** tous les soutiens apportés à des associations font l'objet d'une évaluation pour mesurer l'effet levier de l'aide apportée et l'effet de retour du projet. Cette évaluation aide aussi les petites associations à professionnaliser leur action.

LE T8, ÇA CHANGE LA VIE !



LE T8 FACILITE LES DÉPLACEMENTS

- 3 min d'intervalle aux heures de pointe*
- Une station tous les 500 m
- Des temps de parcours divisés par 2
- Des correspondances avec la ligne 13 du métro, 15 lignes de bus RATP, les lignes C et D du RER, la ligne H (SNCF) et le futur Tram Express Nord (ou Tangentielle Nord).

** Sur le tronçon central.*

LE T8 DYNAMISE LES TERRITOIRES

- Emploi : pendant les travaux : +de 100 000 heures d'insertion pour 162 personnes en difficulté[1]. Aujourd'hui : 130 salariés RATP (service de ligne, mainteneurs…)
- Attractivité : implantations d'entreprises, centre commercial à Épinay, projet universitaire à Villetaneuse, partenariat en cours avec l'Adie[2]…
- Culture : +de 800 jeunes ont bénéficié du programme espriTram[3].

(1) *Emplois RATP et conseil général du 93.*
(2) *Adie : association pour le droit à l'initiative économique.*
(3) *Actions de la Fondation du groupe RATP en faveur des jeunes.*

LE T8 RESPECTE L'ENVIRONNEMENT

- Tram 100 % électrique
- 7 fois moins d'énergie consommée par voyageur[1]
- -20 % d'émission de gaz à effet de serre[1]
- 4 km de piste cyclable
- + de 1 000 arbres plantés, 7 km de gazon, espaces verts, promenades et squares
- SMR éco-conçu[2]: 144 panneaux photovoltaïques, puits canadien, recyclage des eaux usées, végétalisation des toitures…

(1) *Par rapport à un trajet en voiture.*
(2) *Site de maintenance et de remisage.*

villes desservies : SAINT-DENIS • ÉPINAY-SUR-SEINE • VILLETANEUSE

L'activité humaine génère des irréversibilités climatiques déplorables, et si les transports sont souvent pointés du doigt, n'oublions pas que le métro génère 45 fois moins d'émissions de gaz à effet de serre qu'une voiture particulière ! Ceci dit, les transports en commun doivent faire encore plus. La RATP, à travers la promotion de transports collectifs propres et la réduction de son empreinte énergétique, est dans cette dynamique. Elle était d'ailleurs l'une des premières grandes entreprises présentes, dès septembre 2012, au premier forum de l'économie positive du Havre. En tant que fournisseur d'un service public, l'intérêt général est au cœur du patrimoine génétique de l'entreprise. Mais le groupe RATP va plus loin en redéfinissant ce que doit être la ville positive, durable, vivable de demain. Qu'une entreprise de transport s'engage dans cette réflexion est salutaire : dans les 15 prochaines années, 500 villes supplémentaires auront dépassé le million d'habitants. L'urbanisation doit ainsi être repensée pour qu'elle ne s'accompagne pas d'un surcroît de pollution, de congestion, qui pourraient déboucher sur des conflits et des troubles sociaux, et cela passe par une redéfinition de la place des transports collectifs. Une entreprise exemplaire comme la RATP démontre que le secteur des transports sera non pas le coupable mais bien la solution, pour transformer l'économie en une économie positive. Les transports en commun doivent et peuvent faire beaucoup plus pour participer à l'économie positive. Ils peuvent économiser plus encore d'énergie dans toutes les dimensions et, en particulier, ils peuvent accélérer l'accès à un internet confortable, pour que les voyageurs puissent se distraire et apprendre en voyageant. Et plus encore : quand les voitures individuelles n'auront plus besoin de conducteurs, la différence entre transport privé et transport collectif disparaîtra.

"L'urbanisation accélérée est l'un des défis du monde pour les décennies à venir : en promouvant activement la ville durable, le groupe RATP est un acteur clé de l'économie positive."

Acteur de l'aménagement urbain

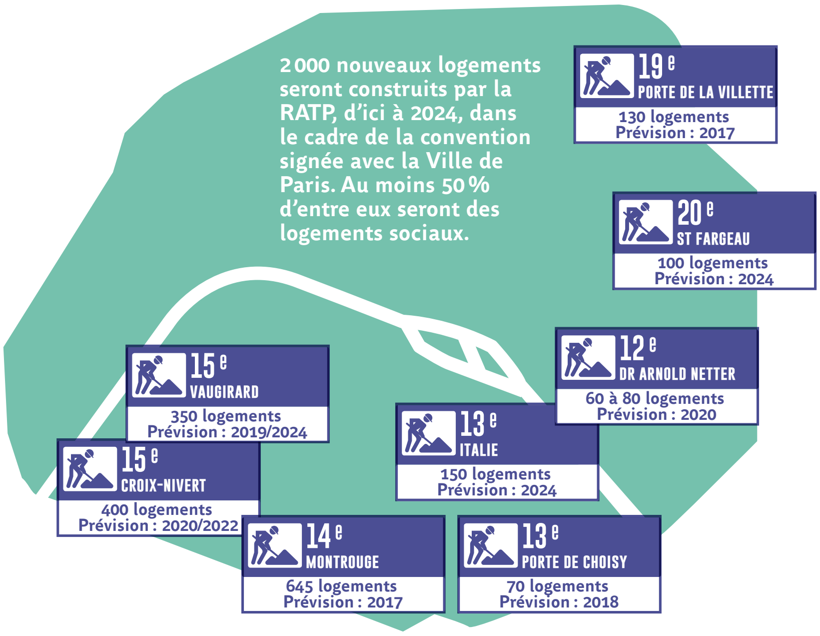
Avec 4 000 logements (dont 2 000 logements sociaux) créés en Île-de-France entre 1994 et 2014, la RATP a développé une politique volontariste, à travers sa filiale Logis-Transports. La rénovation d'installations industrielles (centres bus, ateliers de maintenance…) donne lieu à la construction de logements, de bureaux, d'écoles et de crèches… Ces programmes de haute qualité architecturale favorisent la mixité sociale ainsi que la cohabitation d'activités industrielles, de logements et d'équipements publics. Ils freinent l'étalement urbain au profit d'une ville plus dense, économe de moyens.

DEUX CHANTIERS EMBLÉMATIQUES EN COURS EN 2014 :

- **Le centre bus Lagny – Pyrénées** (est parisien) : désormais semi-enterré, sa capacité augmentera de 60 %, tout en accueillant dans les étages supérieurs 30 000 m² de bureaux, un collège et une crèche. Le célèbre Canadian Urban Institute (Toronto) lui a décerné son prix d'excellence (Brownie Award 2014) de meilleur projet international en matière de renouvellement urbain.
- **Ateliers Jourdan – Corentin-Issoire** (sud de Paris) : le nouveau centre bus passera de 146 à 193 places (plus un parking de 66 places pour les salariés), sur un site qui accueillera 192 logements sociaux, 365 logements étudiants, 93 logements privés, une crèche, une halte-garderie, un club senior et des commerces.

Dans un protocole d'accord signé avec la Ville de Paris en décembre 2014, la RATP s'est engagée à **construire 2 000 nouveaux logements** (dont au moins 50 % de logements sociaux) d'ici 2024 sur ses sites parisiens. Huit sites répartis dans six arrondissements ont été d'ores et déjà identifiés. ◆

Implantation des 2000 nouveaux logements



Pour une mobilité durable

LE GROUPE DÉVELOPPE DES SOLUTIONS INNOVANTES POUR DES MODES DE TRANSPORT PROPRES, RESPECTUEUX DE L'ENVIRONNEMENT ET DE LA SANTÉ DES POPULATIONS.

-15 %, c'est l'objectif de diminution des émissions de gaz à effet de serre (GES) et de la consommation énergétique du groupe RATP entre 2004 et 2020

Si les transports collectifs sont par définition respectueux de l'environnement, le groupe RATP a l'ambition d'être un acteur exemplaire dans ce domaine. La maison-mère structure sa politique autour de quatre engagements : le développement de solutions de mobilité durable, l'économie d'énergie et la lutte contre le changement climatique, l'action en faveur de la santé des voyageurs et des riverains et l'exemplarité dans les pratiques professionnelles.

RÉDUIRE LES ÉMISSIONS, ÉCONOMISER L'ÉNERGIE

L'efficacité énergétique et la lutte contre la pollution atmosphérique sont au cœur de nombreux programmes engagés par le Groupe sur ses infrastructures et tous ses modes de transport (bus, systèmes ferroviaires).

MÉTRO/RER

La modernisation du matériel et l'optimisation des techniques d'exploitation permettent d'obtenir d'importantes économies d'énergie sur le réseau francilien.

◆ **Les nouvelles rames de métro MF01** déployées sur la ligne 9 (après les lignes 2 et 5) réduisent de 30 % la consommation d'énergie et offrent une ventilation réfrigérée.

◆ **Les lignes automatiques 1 et 14** utilisent un logiciel de conduite qui pilote les trains en marche économique.

◆ **Le remplacement progressif du matériel roulant de la ligne A** par de nouveaux **trains MI09** permet un gain de consommation d'énergie de 20 à 55 % en fonction des matériels.

BUS

Le groupe RATP multiplie les initiatives pour faire du bus un mode de transport urbain exemplaire en matière de développement durable.

◆ **Bus2025** – La RATP, qui exploite aujourd'hui près de 350 lignes de bus en Île-de-France, s'est lancé un vrai défi en 2014 : un parc entièrement constitué d'un mix de bus électriques et de véhicules au gaz naturel.

◆ **En Île-de-France,** la RATP commande uniquement, depuis le 1er janvier 2014, des bus à motorisation hybride, électrique ou gaz, conformément à la décision du Stif d'éliminer les véhicules diesel dans les transports urbains d'Île-de-France. 600 à 700 nouveaux bus hybrides seront ainsi mis en circulation d'ici 2017.

◆ **À Londres,** où RATP Dev opère plus de 80 lignes pour Transport for London (TfL), les filiales London United et London Sovereign avaient, fin 2014, déjà mis en service 133 bus hybrides (diesel/électrique) et acquis quatre véhicules électriques.

Tramway T3a dans le 13e arrondissement de Paris.

48 bus hybrides et une vingtaine de bus électriques circulent sur les réseaux RATP à Paris et en banlieue à fin 2014

◆ **Éco-conduite** – À Londres, à Saint-Quentin-en-Yvelines (Île-de-France) comme en Haute-Savoie, les filiales du Groupe mettent en place des systèmes télématiques pour aider les conducteurs à optimiser leur conduite et à réduire leur consommation de carburant.

◆ ***Stop & Start*** – À Paris, les tests du dispositif *«Stop & Start»* (arrêt et redémarrage automatiques du moteur), réalisés à bord d'un bus avec voyageurs, ont permis de réduire de 6 % à 8 % la consommation de carburant. Environ 800 autobus pourraient être équipés à terme.

TRAMWAY

Fonctionnant à l'électricité, c'est le mode de transport de surface le moins émetteur de CO_2 et le plus silencieux :

◆ **En Île-de-France,** les nouvelles rames du T8, inauguré en 2014, sont équipées d'un système de freinage à récupération d'énergie.

◆ **À Manchester,** au Royaume-Uni, Metrolink a accompagné en 2014 l'autorité organisatrice TFGM pour le déploiement de tramways de plus grande capacité et plus performants énergétiquement.

◆ **À Florence,** en Italie, RATP Dev a lancé un projet pour optimiser la consommation d'énergie d'une infrastructure mise en service en 2010.

ESPACES

En Île-de-France, la RATP accélère le déploiement des LED pour l'éclairage de ses stations et gares, permettant une réduction de plus de 50% de la consommation d'énergie. Le réseau RATP sera ainsi en 2016 – un an avant la date fixée – le premier de cette envergure dans le monde à être intégralement équipé en LED. ◆

Bus2025,
100% électrique ou biogaz

LA RATP ENTEND ACCÉLÉRER LA MUTATION TECHNOLOGIQUE D'UN MODE DE TRANSPORT URBAIN INCONTOURNABLE EN CONVERTISSANT LE PREMIER RÉSEAU DE BUS D'UNE GRANDE MÉTROPOLE À UNE SOLUTION ENTIÈREMENT ÉLECTRIQUE OU BIOGAZ, APRÈS UNE PÉRIODE D'EXPÉRIMENTATION.

Enjeux

- Une flotte de bus confortables et silencieux qui réduiront de 80% les émissions de CO_2 et de 95% les émissions de particules.
- Un marqueur de qualité et de modernité pour Paris, un nouveau modèle de mobilité pour les grandes métropoles.

Atouts

- Avec 4 500 bus en circulation, la taille du parc RATP en région parisienne permet de travailler avec les constructeurs pour faire baisser les coûts.
- Forte de sa culture de prospective et d'innovation, l'ingénierie de la RATP a déjà expérimenté de nombreuses technologies (GPL, Diester, bus bio-génération, GLV, bus électrique de moyen gabarit).

Première commande

- En 2014, la RATP a passé une commande initiale de plusieurs exemplaires de bus électriques Bluebus pour une première expérimentation. Longs de 12 mètres, d'une autonomie de 180 km sans recharge intermédiaire, ils auront une capacité équivalente aux bus actuellement en service (90 passagers).

Bus hybride exploité sur la ligne 21, à Paris.

Partenariats

◆ La RATP a signé un partenariat de trois ans avec EDF portant sur les essais et tests nécessaires à l'intégration de bus 100% électriques de grande capacité (batteries, recharge rapide…).
◆ Un accord conclu avec GDF Suez prévoit le développement de solutions d'avitaillement en gaz naturel véhicules (GNV) et Bio-GNV à proximité des centres bus de la RATP. ◆

LE SAVIEZ-VOUS ?

Le centre bus de Créteil – Saint-Maur (sud-est de Paris) accueille déjà 90 véhicules roulant au GNV. Sa capacité va être portée à 220 bus, soit la totalité du parc de ce centre.

Puits canadien sur le site de maintenance et de remisage du T8, à Villetaneuse, en Île-de-France.

Des pratiques professionnelles exemplaires

Éco-conception des projets, management environnemental des sites industriels, achats responsables : le Groupe a mis en place un management environnemental et des pratiques professionnelles exemplaires. Il diffuse ses bonnes pratiques auprès de ses fournisseurs et prestataires.

DES PROJETS ÉCO-CONÇUS

La démarche d'éco-conception généralisée au sein du Groupe vise à réduire l'empreinte des nouvelles infrastructures et des services d'exploitation pendant toute leur durée de vie. Elle privilégie les matériaux recyclables et les systèmes économisant les ressources.

Sur le site de maintenance et de remisage du tramway T8 en région parisienne, un puits canadien rafraîchit naturellement l'air en été et le réchauffe en hiver ; 144 panneaux photovoltaïques ont été installés sur les toits ; les eaux de lavage sont recyclées sur place ; la végétalisation de la toiture limite les renvois d'eaux pluviales dans le réseau communal.

FlexCité, filiale spécialisée dans le transport de personnes à mobilité réduite dans le département de l'Essonne, a adopté la technique du lavage sans eau pour ses véhicules.

PROTÉGER LA SANTÉ DES VOYAGEURS ET RIVERAINS

Préserver la santé des voyageurs mais aussi des riverains à proximité des infrastructures est une priorité. Les investissements dans la modernisation du parc de trains et la ventilation des stations améliorent la qualité de l'air des espaces souterrains. En Île-de-France, la RATP développe des partenariats avec des associations comme Airparif (surveillance de la qualité de l'air) et Bruitparif (observatoire du bruit). Elle s'est en 2014 engagée auprès de l'Ademe (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie) sur la résorption de « points de bruit » sur son réseau ferré au niveau de trois communes du sud de Paris.

Hong Kong Tramways (RATP Dev) rénove les 30 km de ligne de son tramway de centre-ville centenaire en utilisant un procédé qui assure une continuité parfaite entre les rails, offrant ainsi un meilleur confort sonore pour les passagers et les riverains. ◆

L'EXPERT
ALAIN LE DUC
Directeur financier

Un niveau élevé de performance et de rentabilité

Les résultats du groupe RATP sont à la fois positifs et encourageants pour l'avenir. Ils montrent une nouvelle amélioration par rapport à 2013. Le groupe RATP a connu en 2014 une nouvelle année de croissance, tant au niveau de l'Epic (+1,5% avec 4343 M€ de CA) qu'au sein des filiales (+13,7% avec 914 M€ de CA). Cette poursuite du développement du Groupe ne se fait pas au détriment de la rentabilité. Avec un nouveau gain de productivité de 1,6% en 2014, l'Epic continue de réduire sa base de coûts récurrents, confirmant une dynamique engagée il y a plusieurs années, et cela en dépit d'un contexte économique resté très difficile en 2014. Cette quête continue pour progresser en efficacité permet parallèlement de redéployer des postes sur des fonctions qui améliorent la qualité du service et l'information aux voyageurs. La croissance des filiales est également vertueuse, comme le montrent les hausses de la marge brute d'autofinancement (MBA) et du résultat net de RATP Dev. Les importants succès remportés en 2014, en particulier celui du réseau de bus de Riyad, vont alimenter le développement de RATP Dev pendant plusieurs années.

Les efforts d'optimisation opérationnelle réalisés par les équipes du Groupe dans tous les domaines continuent donc de porter leurs fruits. Ils sont en ligne avec les objectifs du plan *Vision 2020*. Ce niveau élevé de performance et de rentabilité nous permet aujourd'hui de relever un double défi : financer notre croissance et la modernisation de l'entreprise, tout en réduisant le poids de notre endettement. La capacité d'autofinancement du Groupe a en effet atteint en 2014 un nouveau record à 990 M€, en progression de 8,6 %. Au sein de l'Epic, la quasi-totalité est réinvestie dans la modernisation des infrastructures des réseaux métro et RER dont la RATP est propriétaire, ainsi que dans le renouvellement et la rénovation du matériel roulant sur les lignes existantes, conjointement (50/50) avec le Stif. Préserver cette capacité d'investissement est essentielle pour améliorer la qualité du service quotidiennement rendu aux voyageurs, alors que la collectivité publique est dans le même temps engagée dans le très ambitieux programme du Grand Paris.

Pour la deuxième année consécutive, la dette du Groupe est en légère baisse, à 5020 M€. La maîtrise de cette dette, qui fait partie des objectifs du plan *Vision 2020*, est ainsi confirmée. Cette tendance est d'autant plus à noter qu'elle intervient alors que le Groupe poursuit cette année encore sa politique volontariste en matière d'investissements, dont le niveau a atteint un nouveau record en 2014. Le Groupe a non seulement stoppé la progression de son endettement après des années de hausse continue, mais aussi enregistré une nouvelle amélioration de son ratio «dette/fonds propres», un témoin clé de sa solidité financière.

"La bonne maîtrise des budgets d'investissements et la stabilité de l'endettement nous permettent de préparer l'avenir sereinement."

État du résultat global

Les états financiers sont présentés en milliers d'euros. Les informations comparatives sont des données retraitées après application rétrospective de la norme IFRS 11 «Partenariats».

1 • compte de résultat

	31/12/2014	31/12/2013 retraité
Chiffre d'affaires (dont revenus des actifs financiers en concession 156 M€ pour 2014 et 153 M€ pour 2013)	5 256 589	5 082 724
Autres produits des activités ordinaires	571 498	445 542
Produits des activités ordinaires	**5 828 088**	**5 528 266**
Achats consommés	-840 171	-740 682
Autres achats et charges externes	-820 147	-800 451
Impôts, taxes et versements assimilés	-236 305	-221 973
Charges de personnel	-3 019 363	-2 877 988
Autres charges d'exploitation	-49 192	-53 521
EBITDA (Excédent brut d'exploitation)	**862 910**	**833 651**
Dotations aux amortissements	-351 167	-306 339
Dotations et reprises aux provisions	-3 690	8 895
Résultat de cessions d'actifs	-6 550	-18 578
Effets des opérations sur le périmètre	3 431	0
Pertes de valeur	-14	-14
Autres produits et charges opérationnels	294	261
Quote-part dans le résultat net des entités mises en équivalence	11 011	8 322
Résultat opérationnel après quote-part de résultat net des entités mises en équivalence	**516 226**	**526 198**
Produits financiers	9 201	11 906
Charges financières	-216 420	-231 454
Résultat avant impôts	**309 007**	**306 650**
Impôts sur le résultat	-6 150	-9 251
Résultat net de l'ensemble consolidé	**302 857**	**297 399**
dont Résultat net - part du Groupe	**298 191**	**292 827**
Intérêts minoritaires	4 665	4 572

2 • Autres éléments du résultat global

Les autres éléments du résultat global sont présentés nets d'impôts	31/12/2014	31/12/2013 retraité
Résultat net de la période	**302 857**	**297 399**
Variation des dérivés de couverture de flux de trésorerie	-21 254	2 872
Écarts de conversion	8 794	-3 647
Quote-part des entités mises en équivalence sur éléments recyclables en résultat	4 664	-1 514
Total des éléments recyclables en résultat	-7 795	-2 288
Écarts actuariels	-121 130	38 215
Quote-part des entités mises en équivalence sur éléments non recyclables en résultat	-775	486
Total des éléments non recyclables en résultat	-121 905	38 701
Produits et Charges comptabilisés en autres élements du résultat global	**-129 700**	**36 413**
Résultat global total	**173 157**	**333 812**
Part du Groupe	165 945	330 240
Intérêts minoritaires	7 212	3 572

Bilan consolidé

Actif	31/12/2014	31/12/2013 retraité
Goodwill net	254 520	171 576
Immobilisations incorporelles	605 323	540 266
Immobilisations corporelles	5 323 994	5 134 386
Titres mis en équivalence	142 418	157 617
Actifs financiers disponibles à la vente	7 947	7 929
Instruments financiers dérivés - non courants	275 697	290 986
Actifs financiers en concession - non courants	3 771 769	3 548 781
Autres actifs financiers - non courants	578 642	651 762
Impôts différés actifs	23 488	17 754
Actifs non courants	**10 983 798**	**10 521 057**
Stocks et en-cours	178 934	168 006
Clients et autres débiteurs	770 803	764 753
Créances d'impôt sur le résultat	14 437	7 563
Instruments financiers dérivés - courants	28 436	13 296
Actifs financiers en concession - courants	269 159	279 334
Autres actifs financiers - courants	696 669	516 275
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 317 508	879 668
Actifs détenus en vue de la vente	0	12 333
Actifs courants	**3 275 946**	**2 641 228**
Total Actif	**14 259 744**	**13 162 285**

Passif et capitaux propres	31/12/2014	31/12/2013 retraité
Dotation en capital	433 367	433 367
Contre-valeur des immobilisations mises à disposition	250 700	250 700
Réserves	2 155 201	1 995 152
Résultat de la période	298 191	292 827
Capitaux propres - part du Groupe	**3 137 459**	**2 972 046**
Intérêts minoritaires	33 194	17 778
Capitaux propres	**3 170 653**	**2 989 824**
Provisions pour avantages au personnel	758 796	610 712
Autres provisions - non courantes	151 505	139 337
Dettes financières - non courantes	5 005 813	5 403 339
Instruments financiers dérivés - non courants	41 189	11 432
Impôts différés passifs	28 167	23 896
Autres créditeurs	2 810	4 743
Passifs non courants	**5 988 280**	**6 193 458**
Autres provisions - courantes	62 678	55 495
Dettes financières - courantes	2 924 510	2 182 371
Instruments financiers dérivés - courants	24 470	15 198
Fournisseurs et autres créditeurs	2 084 949	1 717 943
Dettes d'impôt sur le résultat	4 204	7 996
Passifs courants	**5 100 811**	**3 979 003**
Total des Passifs et des Capitaux propres	**14 259 744**	**13 162 285**

Tableau des flux de trésorerie

	31/12/2014	31/12/2013 retraité
Résultat net total consolidé	**302 860**	**297 399**
Élimination du résultat des entités mises en équivalence	-11 011	-8 323
Élimination des amortissements et provisions	392 099	313 797
Dotations aux amortissements des biens mis en concession	308 098	291 093
Élimination des résultats de cession	3 453	10 998
Élimination des autres éléments non monétaires	-5 917	7 691
Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier net et impôts	**989 583**	**912 655**
Élimination de la charge (produit) d'impôt	6 150	9 251
Incidence de la variation du BFR hors investissements et subventions	94 282	-109 874
Impôts payés	-22 371	-13 991
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	**1 067 644**	**798 042**
Incidence des variations de périmètre	-68 458	-5 113
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	-772 122	-800 345
Acquisition de biens mis en concession	-882 441	-784 105
Acquisition d'actifs financiers	0	-41
Variation des prêts et avances consentis	-10 422	-153 549
Variation du BFR sur investissements et biens mis en concession	46 893	-17 086
Subventions d'investissement reçues hors biens mis en concession	277 828	322 239
Subventions d'investissement reçues sur des biens mis en concession	345 562	317 239
Variation des subventions d'investissement à recevoir	-7 135	13 122
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	182 736	138 241
Dividendes reçus des entités mises en équivalence	5 883	7 068
Autres flux liés aux opérations d'investissement	-16 218	-2 017
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	**-897 893**	**-964 346**
Part des minoritaires sur augmentation de capital	396	895
Émission d'emprunts	242 904	498 260
Remboursement d'emprunts	-507 944	-503 764
Variation des billets de trésorerie	536 618	10 980
Variation des intérêts courus non échus	-3 827	1 498
Dividendes payés aux minoritaires	-3 718	-1 998
Autres flux liés aux opérations de financement	9 173	-2 032
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	**273 602**	**3 839**
Incidence de la variation des taux de change	4 741	-1 798
Variation de la trésorerie	**448 094**	**-164 263**
Trésorerie d'ouverture	781 805	946 068
Trésorerie de clôture	1 229 899	781 805
Variation de la trésorerie	**448 094**	**-164 263**

Informations sociales, environnementales et sociétales

LE GROUPE RATP A ANTICIPÉ L'OBLIGATION FAITE PAR LA LOI GRENELLE II ET SON DÉCRET D'APPLICATION DE PUBLIER ET DE FAIRE VÉRIFIER PAR UN ORGANISME TIERS INDÉPENDANT L'ENSEMBLE DE SES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES. C'EST AINSI L'UNE DES PREMIÈRES ENTREPRISES PUBLIQUES À PUBLIER UN *REPORTING* RSE INTÉGRÉ À SON RAPPORT DE GESTION, CE POUR LA DEUXIÈME ANNÉE CONSÉCUTIVE.

Pour ce deuxième exercice de *reporting*, le Groupe a étendu le périmètre de 11 à 16 filiales de RATP Dev avec la maison-mère (l'Epic). Le périmètre 2014 s'étend ainsi aux cinq filiales suivantes : deux aux États-Unis (Fullington Autobus Company et la filiale d'Austin, au Texas), une au Royaume-Uni (Yellow Buses à Bournemouth), une en Asie (Hong Kong Tramways) et une en Algérie (la Setram). Le périmètre du *reporting* a vocation à s'étendre progressivement dans les années à venir.

social

Effectif total Groupe (maison-mère+filiales concernées)	31/12/2013	31/12/2014
En Équivalent Temps Plein	49463	54014
En effectif physique	50007	54790

Répartition par âge (effectif physique en %)	31/12/2013	31/12/2014
Moins de 26 ans	4,73	4,41
26-35 ans	27,41	27,85
36-45 ans	33,74	32,54
46-55 ans	29,20	28,98
56 ans et +	4,92	6,21

Répartition par zone géographique (effectif physique en %)	31/12/2013	31/12/2014
France	90,97	83,39
Europe hors France	6,48	7
Reste du monde	2,56	9,61

L'Europe est prise au sens géographique et inclut donc la Suisse. L'augmentation de pourcentage dans le reste du monde vient de l'intégration de cinq filiales supplémentaires à l'international.

Social (suite)

Répartition par sexe (effectif physique en %)	31/12/2013	31/12/2014
Femmes	19,57	19,08
Hommes	80,43	80,92

Accords collectifs signés dans l'année	2013	2014
Nombre d'accords signés dans l'année	59	79

Accidents du travail	31/12/2013	31/12/2014
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	2649	2740
Nombre de jours d'arrêt	134850	156679
Nombre d'heures travaillées	68818164	79192723
Taux de fréquence	38,49	34,60
Taux de gravité	1,96	1,98
Reste du monde	2,56	9,61

Formation	2013	2014
Nombre d'heures de formation	2076386	2131115

Égalité femmes/hommes (en %)	31/12/2013	31/12/2014
Proportion de femmes dans l'effectif physique total	19,57	19,08
Proportion de femmes cadres de direction	33,23	30,42

Emploi et insertion des personnes en situation de handicap (périmètre France)	31/12/2013	31/12/2014
Nombre d'embauches de personnes en situation de handicap	41	52
Nombre total de salariés en situation de handicap	1439	1493

Pour cet indicateur, les chiffres portent sur le seul périmètre France (maison-mère et filiales françaises du périmètre). L'extension du périmètre du reporting n'influe pas sur cet indicateur.

Environnement

Sites industriels certifiés	31/12/2013	31/12/2014
Nombre	69	72

Sites industriels dotés d'un système de management environnemental (SME)	31/12/2013	31/12/2014
Nombre	90	95

Réclamations parties prenantes sur le bruit et les vibrations	31/12/2013	31/12/2014
Nombre	416	624

Personnes exposées au seuil limite de la Directive UE 2002/49/CE	31/12/2013	31/12/2014
Nombre	7128	21782

Cet indicateur concerne le périmètre Europe. Il est calculé en faisant abstraction de l'indice utilisé et du seuil par mode de transport (routier, ferré).

Consommation totale d'eau rattachée à un réseau public*	31/12/2013	31/12/2014
M^3	920531	1207034

** Quel que soit son usage.*

Consommation totale d'énergie	31/12/2013	31/12/2014
Ktep (kilo tonnes équivalent pétrole)	256,55	259,12

Répartition de la consommation d'énergie par usage (en %)	31/12/2013	31/12/2014
Traction ferroviaire	36,7	37,5
Traction bus	39,5	40,7
Bâtiment	23,8	21,8

Émission de gaz à effet de serre des bâtiments	31/12/2013	31/12/2014
Tonnes de CO_2 équivalent	91631	92577

Émission de gaz à effet de serre de la traction (modes ferrés et bus)	31/12/2013	31/12/2014
Tonnes de CO_2 équivalent	480855	522081

Indicateur Groupe hors les filiales OrlyVal Service et Metrolink.

Sociétal

Nombre d'emplois indirects (en Équivalent Temps Plein)	2013	2014
Emplois indirects générés par les fournisseurs, dont :	28000	25000
• emplois indirects auprès des titulaires	9700	9650
• emplois indirects auprès de leurs sous-traitants	18300	15350

Indicateurs Epic RATP.

Fournisseurs	2013	2014
Nombre de fournisseurs (directs) de la maison-mère	4524	4724
Part des fournisseurs implantés en France (en pourcentage)	95,8	95,8
Part des PME parmi les fournisseurs directs (en pourcentage)	63*	64
CA achats auprès des PME (en M€)	343*	361
Part du CA achats auprès des PME/CA achat global (27,8 % hors énergie et matériel roulant)	14,8 %*	16,6 %

Indicateurs Epic RATP.
** Données corrigées avec la méthodologie adoptée en 2014.*

Nombre de partenariats	2013	2014
Nombre	86	109

Indicateurs Epic RATP.

Projets soutenus par la Fondation	2013	2014
Nombre de projets	238	214*
Nombre de bénéficiaires	65000	33569*

** Au 31 octobre 2014.*

Papier et calculateur environnemental

En utilisant **Cocoon Offset** plutôt qu'un papier non recyclé, votre impact environnemental est réduit de :

4 577
kg de matières envoyées en décharge

677
kg de CO_2

6 767
km parcourus en voiture européenne moyenne

123 809
litres d'eau

7 588
kWh d'énergie

7 436
kg de bois

Sources : L'évaluation de l'empreinte carbone est réalisée par Labelia Conseil conformément à la méthodologie Bilan Carbone®. Les calculs sont issus d'une comparaison entre le papier recyclé considéré et un papier à fibres vierges selon les dernières données disponibles du European BREF (pour le papier à fibres vierges). Les résultats obtenus sont issus d'informations techniques et sont sujet à modification.

FSC www.fsc.org RECYCLÉ Fabriqué à partir de matériaux recyclés FSC® C003923

IMPRIM'VERT® Votre imprimeur agit pour l'environnement

papiers Agissez pour le recyclage des papiers avec [Nom structure] et Ecofolio.

FABRICATION FRANÇAISE

e-accessibility publication

CONCEPTION GRAPHIQUE ET RÉALISATION

VERBE

CRÉDITS PHOTOS
© Gueorgui Pinkhassov/Magnum Photos (couverture, p.14-15, 28-29, 50-51, 66-67).
© Jean-François Mauboussin/RATP (p.3/5/6/7/8/9/12/13/18/19/20/21/23/27/31/35/37/39/41/45/53/64/65/69/70/71/72/82.
© Denis Sutton/RATP (p.20/24/33/34/43/57/58/60/61/63/73/79). © Bruno Marguerite/RATP (p.19/23/25/30/47/52/53/56/57/59/80/81).
© Éric Touzé/RATP (p.26/32/59/64).
© DR (p.7/21/38/43/45/46/75).
© Martha Lochert (p.21/44-Tucson).
© Grant Rooney (p.22-Londres). © Roland Nagy (p.22-Manille). © E-com-photos – C. Baudot (p.42). © Philippe Kara-Agop (p.48). © Jean-Marc Gourdon (p.77).

IMPRESSION
JPA Imprimeurs
Imprimé sur papier Cocoon Offset, papier 100 % recyclé des papeteries Arjowiggins Graphic, distribué par Antalis.
Mai 2015.

En pratique

Le rapport d'activité et de développement durable est également disponible sur le site Internet du Groupe en version e-accessible.

GROUPE RATP
Direction de la communication
54 quai de la Rapée
75599 Paris Cedex 12

www.ratp.fr

GROUPE RATP